

Université de Nancy - Faculté de Droit

Le Rendement des Entreprises et leur Direction rationnelle

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

présentée et soutenue le 6 juin 1932, à 14 heures

PAR

Sigismond WITKOWSKI

Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Membres du Jury :

Président. . . .	MM. BROCARD, professeur.
Suffragants . . . }	de MENTHON, agrégé, chargé de cours.
	MARCHAL, chargé de cours.

NANCY

IMPRIMERIE GEORGES THOMAS

28, Rue de Solignac

1932



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Université de Nancy - Faculté de Droit

Le Rendement des Entreprises et leur Direction rationnelle

THÈSE POUR LE DOCTORAT D'UNIVERSITÉ

présentée et soutenue le 6 juin 1932, à 14 heures

PAR

Sigismond WITKOWSKI

Ancien élève de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Membres du Jury :

Président. . . .	MM. BROCARD, professeur.
Suffragants . . .	{ de MENTHON, agrégé, chargé de cours.
	MARCHAL, chargé de cours.

NANCY

IMPRIMERIE GEORGES THOMAS

28, Rue de Solignac

1932



FACULTÉ DE DROIT DE NANCY

Doyen: M. SENN (*, 1, 1 I).

Doyens honoraires: MM. GENY (O *, 1 I); MICHON (*, 1 I).

Professeurs honoraires:

MM. MAY (*, 1 I).

CARRÉ DE MALBERG (*, 1 I).

ROLLAND (1 I).

MOREL (1 I).

Maître de conférences honoraire: M. MÉLIN (1 I), docteur en droit.

MM. GENY (O *, 1 I), professeur de Droit civil.

MICHON (*, 1 I), professeur de Droit romain.

BROCARD (*, 1 I), professeur d'Economie politique.

SENN (*, 1, 1 I), professeur de Droit romain.

RENARD (1 I), professeur de Droit public.

HENRY (1 I), professeur de Droit criminel.

LAVERGNE (1 I), professeur d'Economie politique et d'Histoire des Doctrines économiques. chargé de cours à la Faculté de Droit de Lille.

KRCELL (1 I), professeur d'Histoire du Droit.

LALOUEL (1 I), professeur de Droit international public et privé.

LESCOT (1 I), professeur de Droit commercial.

SIMONNET (1 I), professeur de Droit civil.

VOIRIN (1, 1 A), professeur de Droit civil.

TROTABAS (1), professeur de Droit administratif et de Législation financière.

F. DE MENTHON, Agrégé, chargé de cours de Sciences Economiques.

GÉGOUT, docteur en droit, chargé de cours.

MARCHAL, docteur en droit, chargé de cours d'Economie politique.

BERTRAND (1 I), secrétaire.

La Faculté n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières du candidat.

A MA MÈRE

A MON PÈRE

Hommage d'attachement et de respect.

INTRODUCTION

Deux fonctions essentielles incombent à l'entreprise privée, fonctions qui justifient son existence même et qui lui impriment le caractère particulier par lequel elle se distingue des autres organismes producteurs de l'économie nationale. Ces deux fonctions sont la productivité et la rentabilité.

L'entreprise privée a pour objet d'abord *de produire* des biens ou de fournir des services *de la façon la plus économique*; c'est sa fonction au point de vue de l'économie nationale. A cet égard, l'entreprise forme un groupement d'activités, un ensemble de forces économiques, les unes matérielles, les autres humaines, spécialement organisées en vue de pourvoir à la production, à l'échange, ou à la circulation des biens.

La notion de productivité implique deux conditions nécessaires relatives, l'une aux quantités qui doivent être produites, l'autre au mode de production.

a) Il faut produire des biens en quantités correspondantes aux besoins de l'individu en particulier, et à ceux de la société en général. Les besoins sont nécessairement limités chez tous les hommes par les moyens matériels disponibles, qui peuvent être affectés à la satisfaction de ces besoins. En conséquence, la quantité des biens produits ou l'importance des services rendus ne doit pas être aussi grande que possible: elle doit être proportionnée aux besoins effectifs, appuyés par le pouvoir d'achat et la volonté nécessaire pour les satisfaire. La productivité de l'entreprise, ainsi comprise, diminue inévitablement lorsque la production est insuffisante pour la satisfaction de

ces besoins; elle diminue de même, lorsque la production s'élève au-dessus de ce que la collectivité peut consommer à un moment déterminé.

b) Il faut, en outre, que les biens soient produits et les services rendus de la façon la plus économique possible; il n'y a pas de productivité maxima s'il y a gaspillage de matière, d'énergie ou de temps. C'est la loi de la moindre dépense, la loi de l'économie de forces qui doit être à la base de toute l'activité économique, de toute production, de tout échange. L'entreprise ne peut la réaliser que par une organisation rationnelle, qui doit permettre de produire à bon marché des produits de la meilleure qualité.

La productivité, ainsi conçue, nous montre le degré d'utilité que présente l'entreprise privée pour la collectivité tout entière. Les intérêts généraux de la collectivité exigent que les organismes, qui sont chargés de pourvoir aux multiples besoins de la société, produisent de manière adéquate à ces besoins et le plus économiquement possible. Donc, plus la quantité de produits correspondra aux nécessités du marché, plus leur qualité sera bonne et leur prix bas, mieux l'entreprise remplira sa fonction sociale, plus grande sera son utilité publique.

L'entreprise privée doit donner ensuite *un rendement en bénéfice*; la capacité de ce rendement en bénéfice, nous l'appellerons la rentabilité. C'est la fonction de l'entreprise dans l'économie privée et, de ce point de vue, l'entreprise est un instrument économique qui a pour but de produire des bénéfices. Le rendement se mesure en monnaie. C'est l'excédent des recettes de l'entreprise, obtenues par la vente de ses produits, sur ses dépenses ou les choses qu'elle consomme et les services qu'elle utilise. Plus le prix de vente est élevé par rapport au prix de revient du produit, plus fort est le rendement en bénéfice.

La rentabilité, le bénéfice à obtenir, est le but essentiel et direct que l'entrepreneur vise en tous temps et par tous

les moyens. C'est exclusivement en vue du bénéfice à obtenir, qu'il organise son entreprise, qu'il produit ou qu'il échange des biens ou des services. Ce n'est donc pas la productivité qui détermine l'activité de l'entrepreneur. S'il est vrai que les besoins de l'individu sont d'une très grande importance pour l'entreprise privée puisqu'ils provoquent les demandes et, qu'appuyés par un pouvoir d'achat correspondant, ils influent, de façon décisive, sur la nature et le volume de la production, il n'en est pas moins vrai que la considération de satisfaire les besoins individuels ne présente pour l'entrepreneur qu'un intérêt indirect. La seule fin de l'activité de l'entrepreneur est la recherche d'un excédent du prix de vente sur le prix de revient. La production et l'échange ne sont qu'un moyen de réaliser cette fin.

Il s'en suit que l'entrepreneur ne se préoccupe pas d'adapter sa production aux besoins sociaux, de mettre en harmonie la production et la consommation; il ne songe qu'aux moyens de se tailler la plus large part qu'il peut, dans la masse des revenus sociaux.

Cependant, quoique la production soit organisée non en vue de la satisfaction des besoins du public mais en vue du profit, il n'y a, en théorie, dans une entreprise industrielle, aucune *incompatibilité* entre sa productivité et sa rentabilité, aucune opposition entre sa fonction publique et sa fonction privée. Ces deux fonctions sont au contraire intimement liées l'une à l'autre. (1) Elles le sont par un

(1) Il ne manque pas d'économistes qui ont dit le contraire. C'est SISMONDI (*Nouveaux Principes d'Economie politique*), qui oppose, le premier, la recherche du produit net à celle du produit brut. Cette conception a été reprise depuis par de nombreux écrivains et est devenue une des préoccupations essentielles des économistes des époques suivantes. Nous n'avons qu'à citer RODBERTUS (*Das Kapital*, 1852), VIDAL (*Répartition des Richesses*, 1846), OTT (*Traité d'Economie sociale*, 1851). Depuis lors, COURNOT, DÜHRING, et plus récemment EFFERTZ, LANDRY, l'ont abordée à nouveau.

Les socialistes associationnistes, d'une façon générale, se rangent sous le même groupe; ils s'efforcent à démontrer que la productivité de l'entreprise ne coïncide pas avec sa rentabilité.

lien de cause à effet, car il ne peut y avoir de rentabilité sans productivité: l'entreprise privée ne rendra pas si elle n'est pas productive.

Nous avons vu, en effet, que la productivité d'une entreprise est déterminée par la mesure dans laquelle elle arrive à adapter sa production aux besoins sociaux. Elle n'est productive, que si la quantité de biens produite par elle correspond exactement à l'étendue des besoins effectifs; lorsque cette quantité est plus petite ou plus grande, la productivité de l'entreprise diminue. C'est la valeur d'échange, elle-même fonction de la valeur d'usage, qui indique le degré de productivité réalisé par l'entreprise: plus les quantités de produits correspondent exactement aux besoins effectifs existants, plus leur valeur d'usage qu'ils présentent pour le consommateur est grande. La valeur d'usage élevée entraîne à son tour la hausse de la valeur d'échange, laquelle laisse un fort rendement à l'entrepreneur. Il n'y a donc pas de divergence entre la productivité et la rentabilité: c'est parce qu'elle sera productive, que l'entreprise pourra prélever un juste bénéfice.

Il arrive cependant, que le niveau optimum de la productivité s'abaisse: c'est le cas quand, par exemple, les quantités produites dépassent les besoins correspondants. La valeur d'usage des biens produits en excès disparaît alors pour le consommateur dont les besoins sont satisfaits. Avec la valeur d'usage diminuée la valeur d'échange et le prix que l'entrepreneur peut obtenir par la vente de ses produits, de sorte que c'est aussi le rendement qui va en diminuant au fur et à mesure que la productivité optima fléchit. Dans ce cas, il n'y a donc pas non plus de divergence entre la productivité et la rentabilité: lorsque la productivité diminue, la rentabilité doit diminuer nécessairement.

Il n'y aurait d'opposition entre ces deux fonctions, que dans le cas d'une diminution de la productivité dans le sens d'une restriction de la production. En effet, si la pro-

duction est insuffisante pour alimenter le marché, les besoins effectifs ne sont pas complètement satisfaits. Ceci se traduit alors par l'augmentation de la valeur d'usage des biens produits en insuffisance ; il en résulte une hausse de prix et, par suite, un accroissement de rendement en bénéfice, et la diminution de la productivité s'accompagne de l'augmentation de la rentabilité. On ne redoute cependant pas ce phénomène sous un régime de concurrence ; les entrepreneurs concurrents développent la production au point de lui faire dépasser la capacité d'absorption du marché.

Il n'y a pas d'opposition non plus, entre la fonction publique et la fonction privée, lorsqu'on envisage la productivité de l'entreprise sous son aspect technique, comme moyen de produire des biens de la façon la plus rationnelle. Le bénéfice de l'entreprise est, en effet, déterminé comme nous l'avons dit, par l'écart entre le prix de revient, soit le coût de production, et le prix de vente, soit la valeur d'échange. Maintenant que nous avons examiné les relations entre la productivité et la rentabilité dans le cas où s'exercent les variations de la limite supérieure des bénéfices, essayons de les déterminer dans le cas des variations de la limite inférieure du bénéfice. Le désir d'obtenir un rendement maximum incite l'entrepreneur à augmenter le plus possible l'écart entre les deux prix. S'il n'y réussit pas par l'élévation de son prix de vente, il s'efforce d'abaisser son prix de revient. Il y arrive assez facilement, en perfectionnant et en améliorant sans cesse ses procédés de fabrication et de mise en vente. Dès lors, l'augmentation de la rentabilité équivaut à l'augmentation de la productivité de l'entreprise. Il n'y a pas là non plus de discordance entre les deux fonctions. Donc, si dans une même branche une entreprise réalise un rendement plus élevé qu'une autre, cela prouve en toute première ligne qu'elle produit de façon plus rationnelle, en d'autres termes, qu'elle réalise une productivité plus grande. Son

mode de production est conforme à l'intérêt de la collectivité qui exige, comme nous l'avons vu, que les organismes producteurs soient organisés et fonctionnent suivant le principe de l'économie des forces.

En somme, sous le régime théorique de la libre concurrence *une entreprise privée ne peut donner de rendement en bénéfice que si elle remplit convenablement sa fonction publique*. C'est le prix de concurrence qui assure l'équilibre entre la productivité optima et la rentabilité maxima de l'entreprise, et c'est la concurrence de compétiteurs elle-même, qui, guidée par le prix, tend à procurer l'adaptation de la production à la consommation au mieux des intérêts sociaux. Elle incite les producteurs à développer la production jusqu'à l'extrême limite d'absorption du marché, à répartir les biens conformément aux besoins existants, à abaisser le prix de vente au niveau du prix de revient, et à réduire celui-ci par les perfectionnements incessants des moyens et des procédés de production.

Mais hâtons-nous d'ajouter que, *pratiquement*, la concurrence, bien qu'elle y tende, *n'assure pas* nécessairement l'adaptation la plus complète de l'offre à la demande.

Elle ne peut y arriver parce que, d'une part il n'y a pas de régime de libre concurrence dans le sens théorique et idéal de ce mot, ce qui serait la condition essentielle du fonctionnement parfait du mécanisme des prix. Notre organisation économique, quoique reposant sur le régime de la libre concurrence, possède des imperfections énormes qui rendent difficile au prix de reproduire la situation réelle des offres et des demandes à un moment donné.

D'autre part, il faut tenir compte de ce que les compétiteurs, en général, manquent de la compétence nécessaire au point de vue professionnel et intellectuel pour maintenir l'équilibre entre la production et la consommation, pour atteindre la productivité optima correspondant juste aux besoins sociaux, tout en réalisant le plus grand bénéfice possible. Pour savoir mettre en harmonie

la production et la consommation, il faut des hommes d'un niveau intellectuel suffisant, des esprits méthodiques, aptes à comprendre les conditions du progrès. La concurrence ne remplace pas l'esprit de méthode et elle ne le donne pas à elle seule. Au contraire, impliquant une dispersion considérable des efforts, un manque de coordination, elle pousse les entreprises à l'effort et à la recherche du mieux, surexcite artificiellement la puissance productive. La multiplicité d'entreprises concurrentes crée un milieu très favorable à cette surexcitation, qui donne naissance à des crises générales de surproduction, à des ruptures d'équilibre entre la production et la consommation.

Enfin, la concurrence rencontre dans l'économie moderne des obstacles redoutables; elle est en recul marqué. On ne peut donc pas la considérer comme seule capable d'assurer toujours et en toute circonstance la meilleure adaptation possible de la production aux besoins de la société.

Aussi dans nos sociétés modernes la productivité optimale, coïncidant avec les besoins effectifs du marché, n'est-elle assurée que rarement. La production sociale, tantôt dépasse, tantôt n'atteint pas la quantité nécessaire aux besoins sociaux. Mais comme il n'y a pas toujours de productivité, il n'y a pas non plus toujours de rentabilité, la première étant la condition de l'autre. Il en résulte que, ni la fonction publique de l'entreprise, ni sa fonction privée ne se trouvent pas toujours convenablement remplies.

Etant donné les conditions de notre organisation économique, comment l'entreprise atteindra-t-elle son but privé et social ?

C'est ce problème que nous allons étudier. Nous nous efforcerons de déterminer dans le cadre des faits généraux, qui déterminent l'activité des entreprises, s'il n'est pas possible d'assurer au point de vue pratique, par une gestion rationnelle et méthodique de l'entreprise, c'est-à-

dire un ensemble de mesures prises dans son intérêt, l'optimum simultané des deux fonctions qui lui incombent. Nous tâcherons en particulier de rechercher quelles sont les mesures et moyens, dont l'application judicieuse pourrait permettre à l'entrepreneur de réaliser à la fois, dans les conditions données, le rendement maximum qui est le but direct de l'entreprise privée, et la productivité optima qui en est la condition essentielle.

Notons que la politique de l'entreprise, ainsi conçue, n'est — à côté de l'organisation scientifique de travail, de la Taylorisation, de la standardisation, de la collaboration méthodique entre les entreprises, de la concentration, etc..., — qu'un aspect de la rationalisation, c'est-à-dire du développement de la tendance à exercer la raison en vue d'améliorer l'organisation de la production nationale, et d'élever la productivité de l'effort humain, tendance qui paraît résumer toute l'histoire de la civilisation économique.

C'eût été une tâche dépassant notre compétence, que de vouloir enfermer ici tous les problèmes se rattachant au gouvernement scientifique des entreprises. Aussi, notre but se borne-t-il à dégager les idées centrales de la gestion de l'entreprise, et à mettre en lumière quelques conclusions touchant la politique rationnelle, qui doit rendre les entreprises aptes à remplir leur mission : produire des biens avec le minimum de dépenses et d'efforts, donner un rendement maximum.

Le plan du présent ouvrage nous semble, d'ailleurs, nettement indiqué par les intitulés des grandes divisions que nous reproduisons ici :

TITRE I. — La direction de l'entreprise.

TITRE II. — La politique financière.

TITRE III. — La politique industrielle.

Section I. — La politique des prix de revient.

Section II. — L'orientation de la production.

TITRE IV. — La politique commerciale.

Section I. — La fixation du prix de vente.

Section II. — La politique des ventes.

Dans cette étude, nous nous plaçons exclusivement au point de vue de l'entreprise privée. Nous ne nous attacherons donc pas à pousser très loin l'analyse des répercussions de la politique des entreprises sur la vie économique nationale (1).

Nancy, Mai 1932.

(1) C'est pour nous un devoir d'exprimer à M. Thadée ADAMCZEWSKI, directeur général de la Banque Communale de Crédit de Poznan, président de la Bourse de Poznan, professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, nos vifs remerciements pour les encouragements qu'il nous a donnés à diverses reprises. Nous remercions également M. Lucien BROCARD, professeur à l'Université de Nancy, qui a bien voulu nous documenter et nous fournir ses vues sur certains points. Ils voudront bien trouver ici le témoignage de notre respectueuse gratitude.

TITRE PREMIER

LA DIRECTION RATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

SON BUT ET SES PRINCIPES

Si, sous la dénomination générale de « direction », d' « orientation » ou de « politique », on comprend toute activité organisée et méthodique, tendant à la réalisation d'un but déterminé, nous pouvons qualifier de « direction de l'entreprise », d' « orientation de l'entreprise » ou enfin de « politique de l'entreprise », *l'activité systématique et coordonnée du chef d'entreprise*, en vue de réaliser, par la production, l'échange ou la circulation des biens, *le plus fort rendement en bénéfice*.

Comme c'est le bénéfice à obtenir qui est le but de la politique de l'entreprise ainsi conçue, c'est par l'analyse du rendement, de ses facteurs et de ses variations, que nous commencerons son étude. Nous déterminerons ensuite sur la base de cette analyse, les principes généraux à suivre, l'objet et la portée de cette politique.

CHAPITRE I

LE RENDEMENT DES ENTREPRISES

L'entreprise industrielle et commerciale crée par son activité des valeurs économiques, dont l'échange constitue son produit brut. Elle le touche sous forme de monnaie, en encaissant le prix de vente de ses marchandises. Si la valeur du produit brut dépasse la dépense faite pour la créer, l'entreprise réalise un rendement en produit net ou en bénéfice net. Sa production dépasse alors sa consommation; il y a création de capitaux nouveaux, qui augmentent les moyens d'action de l'entreprise, s'ils n'en sont pas retirés.

§ I. — LES FACTEURS DE RENDEMENT

Au point de vue de l'analyse des facteurs de rendement, il est utile de distinguer le bénéfice par unité produite d'une part, et le bénéfice total de l'autre.

Le bénéfice net par unité produite et vendue se calcule par la différence qui existe, à un moment donné, entre son coût de production, c'est-à-dire son prix de revient, et le prix de vente obtenu. Il y a perte par unité, lorsque le prix de vente ne couvre pas le prix de revient, lorsque la somme reçue ne couvre pas la somme dépensée.

Le bénéfice net total, au contraire, se trouve mesuré par le bénéfice par unité, multiplié par le nombre d'unités produites et vendues dans le courant de l'exercice; en d'autres termes, c'est le bénéfice net réalisé sur le chiffre d'affaires annuel tout entier de l'entreprise.

Notons dès lors, que c'est le rendement total, et non le bénéfice par unité, qui est l'objectif principal. En effet, il importe peu que l'écart entre le prix de revient de l'entreprise et le prix de vente réalisé soit relativement élevé, si le nombre d'unités vendues est, par conséquent, si petit par rapport à toute la production, que le produit net de cette vente ne couvre pas le total des frais d'exploitation occasionnés par la production tout entière. C'est donc la réalisation du plus fort rendement en bénéfice total qui doit constituer le but de la politique de l'entreprise et de l'effort de l'entrepreneur.

Il ressort de la définition du rendement total, qu'il est le résultat de trois facteurs essentiels, à savoir :

- 1° le prix de revient ;
- 2° le prix de vente ;
- 3° le chiffre d'affaires.

Entre ces trois facteurs il y a des relations précises qui permettent d'établir un rapport mathématique entre, d'une part, le rendement en bénéfice total et, d'autre part, les trois facteurs sus-mentionnés. Désignons le rendement en bénéfice total par R, le prix de revient par PdR, le prix de vente par PdV, et la quantité des objets vendus, ou le chiffre d'affaires en nature, par ChdA. Le rendement total est déterminé par la marge qui existe entre le prix de revient et le prix de vente pour toute la quantité écoulée des marchandises, soit :

$$R = (PdV - PdR) ChdA$$

De cette équation, il résulte que le rendement total subit nécessairement la répercussion de toutes les modifications qui se produisent dans le deuxième terme du rapport établi, c'est-à-dire dans PdV, PdR et ChdA ; une variation

de l'un ou de l'autre de ces trois facteurs influe directement sur le taux du bénéfice. Si le chiffre d'affaires augmente, alors que les autres facteurs ne changent pas, le taux du bénéfice s'accroît nécessairement; il diminue si le chiffre d'affaires fléchit. Les variations du prix de vente agissent dans le même sens que les changements survenus dans le chiffre d'affaires. Par contre, le bénéfice va décroissant si le prix de revient augmente et inversement, à condition que les autres éléments de la rentabilité restent les mêmes. Bref, une augmentation du chiffre d'affaires et du prix de vente augmente le rendement en bénéfice, tandis qu'une augmentation du prix de revient le diminue, et *vice-versa*, toutes autres choses égales.

Le taux du bénéfice dépend donc entièrement *de la position* que prennent entre eux ces trois facteurs de la rentabilité. Il est d'autant plus élevé que l'écart entre le prix de revient et le prix de vente est plus grand, et que le volume des affaires effectuées est plus considérable.

Pour le chef d'entreprise, désireux d'obtenir le plus grand rendement, il importe donc essentiellement *d'élargir*, autant qu'il le peut, *la marge* entre les deux prix, et *de développer* en même temps son *chiffre d'affaires* à la plus extrême limite. Cependant, il n'existe pas toujours d'écart entre le prix de revient et le prix de vente; on peut même dire qu'il n'y en a aucune nécessité économique. On ne peut pas toujours augmenter non plus le chiffre d'affaires comme on le voudrait, surtout si l'industriel élève le prix pour augmenter le bénéfice sur unité. La position de chacun d'eux est déterminée par un ensemble de causes très diverses et, dans une large mesure, indépendantes de la volonté de l'entrepreneur. Nous en trouvons l'explication dans la théorie moderne des prix.

Le problème de la rentabilité des entreprises privées se rattache ainsi directement à celui de la formation des prix, et ce n'est que sous cet aspect qu'il peut être utilement

traité. Nous ne pouvons pas exposer en détail cette théorie (1); nous nous bornerons simplement à en expliquer le sens et plus spécialement à déterminer l'influence que la formation des prix et, avant tout, leurs fluctuations exercent sur le rendement en bénéfice. Cette théorie, précisée par l'école autrichienne et par l'école mathématique, nous fait comprendre les principes d'après lesquels se fixe le prix du marché et les relations de ces prix, tant avec le coût de la production d'une part, qu'avec le chiffre d'affaires d'autre part. Après avoir examiné les rapports entre ces trois facteurs dans l'ordre nécessaire à la clarté de nos développements, nous passerons à l'étude des fluctuations des prix, qui sont d'une importance essentielle pour les variations du rendement et, par conséquent, pour les moyens de tactique à suivre pour assurer et conserver à l'entreprise le plus grand bénéfice possible.

§ 2. — LES VARIATIONS DES FACTEURS DE RENDEMENT ET LEURS RAPPORTS

A) *Le prix de revient*

Le prix de revient de l'entreprise est la fraction de l'ensemble des frais d'exploitation se rapportant à une seule unité produite. Il dépend donc des frais réels de l'exploitation, déterminés eux-mêmes par des conditions de production plus ou moins avantageuses, mais très inégales selon les entreprises, et par leur organisation plus ou moins rationnelle. Il en résulte qu'il n'y a pas pour toutes les entreprises similaires un prix de revient uniforme. On peut même dire que chaque entreprise a son coût de pro-

(1) A ce sujet voir: BROCARD, *Principes d'économie nationale et internationale*, Paris, Recueil Sirey, 1929; TRUCHY, *Cours d'économie politique*, 1927; LE DUC, *Le prix de monopole*, thèse d'Aix-en-Provence; WIESER, *Der natürliche Werth*, 1889; BÖHM BAWERK, *Grundzüge der Theorie des wirtschaftlichen Güterwerths*, 1886; MENGER, *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, 1871; Stanley JEVONS, *Theory of Political Economy*.

duction *particulier*, de sorte qu'il y a autant de prix de revient que d'entreprises.

D'autre part, le prix de revient n'est que *l'addition* des prix d'un grand nombre d'éléments dont il se compose et qui sont tous objets d'échange. Il en est qui parmi eux ont également leur coût de production. La notion du prix de revient est donc plus complexe qu'elle ne le paraît à première vue.

On doit tenir pour fondamentales la notion de l'inégalité des prix de revient et celle de leur caractère composite, car elles permettent de mieux comprendre les relations entre le prix de revient et le prix de vente.

B) *Le prix de vente*

Dans la pratique, le chef d'entreprise fixe le prix de vente des produits qu'il offre sur la base de leur prix de revient, auquel il ajoute un certain taux de bénéfice. Seulement, si pour l'industriel le prix de revient constitue l'élément essentiel du prix de vente, cet élément ne compte pas pour l'acheteur. Pour celui-ci, ce qui importe avant tout et d'après quoi il formule ses demandes, c'est l'estimation de l'utilité qu'il attribue à la marchandise en question, et l'intensité du besoin qu'il en éprouve ; c'est encore son pouvoir d'achat, les ressources matérielles qu'il peut affecter à la satisfaction de ce besoin sans trop préjudicier les autres.

Ayant tracé à l'avance les limites du prix auquel ils offrent et demandent, et lesquels ils ne voudraient pas dépasser, le vendeur et l'acheteur s'abordent sur le marché et engagent entre eux une lutte psychologique et diplomatique pour la détermination du prix.

Malgré l'effort du vendeur pour fixer le prix de vente au-dessus de son prix de revient afin de réaliser un bénéfice, le prix est cependant fortement influencé par les préférences opposées de l'acheteur. Il ne se fixe pas immé-

diatement au niveau du prix de revient; il ne l'atteint pas ou le dépasse. Cela dépend surtout du rapport existant entre la quantité de la marchandise offerte par tous les vendeurs et la quantité de la marchandise demandée par tous les acheteurs. Si l'offre des produits est insuffisante par rapport à leurs demandes, le prix de vente se fixe au-dessus du prix de revient; inversement, si les offres excèdent de beaucoup les demandes, le prix de vente tombe au-dessous du niveau du coût de production (1). Le prix de vente se fixe donc au point qu'il faut pour assurer l'équilibre entre les offres et les demandes, autrement dit il s'établit de telle sorte, qu'à ce niveau l'offre sera tout entière absorbée par la demande.

La raison en est très simple: c'est que s'il y avait plus de demandes que d'offres, le prix hausserait inéluctablement, et l'inverse serait également vrai. Aucun autre prix ne peut donc s'établir; les sousenchères des vendeurs ou les surenchères des acheteurs ramènent toujours le prix à un point tel, que les quantités offertes et demandées coïncident, sont égales.

Le prix de vente, qui s'établit pour une même marchandise sur le même marché et à un même moment, est donc *unique* malgré la multiplicité et la diversité des prétentions qui s'opposent. En effet, s'il y avait deux prix, les acheteurs se porteraient vers le vendeur le moins exigeant. Ce phénomène ne fait que constater l'accord réalisé par les uns et par les autres sur la quantité et sur le prix à la fois.

C) *Les relations entre le prix de revient et le prix de vente*

Il en résulte que le prix de vente est déterminé en grande partie par des éléments étrangers au prix de revient, lequel

(1) Parmi les divers prix de revient d'un même produit c'est celui des entreprises qui travaillent dans les conditions les moins avantageuses, c'est-à-dire le prix de revient le plus élevé parmi ceux dont la reconstitution par le prix de vente est nécessaire pour alimenter le marché, qui est le prix de revient régulateur du prix de vente. Voir *Supra*, p. 15.

concourt à sa formation seulement du côté de l'offre, qu'il se fixe tantôt au-dessous, tantôt au-dessus du niveau du prix de revient. L'écart entre ces deux prix représente dans le premier cas un bénéfice, dans le deuxième cas, une perte.

Mais des écarts de cette nature ne sont pas durables. Le prix de vente ne peut à la longue s'éloigner de beaucoup du prix de revient, ni dans un sens, ni dans l'autre, parce que, en cas de hausse ou de baisse accentuée du prix de vente, la concurrence surgit et fait élever ou descendre les prix.

Supposons que le prix de vente, par insuffisance de la production offerte, s'élève au-dessus du prix de revient. L'augmentation de la marge du bénéfice qui en résulte, détermine les producteurs à produire davantage, à offrir plus de marchandises pour bénéficier de circonstances favorables; mais l'offre augmentant, le prix de vente retombe au niveau du prix de revient. C'est l'inverse qui se produit dans le cas contraire: lorsque le prix de vente continue à baisser et tombe au-dessous du prix de revient, la diminution ou l'anéantissement du bénéfice, qui en résulte, détermine l'industriel à produire et à offrir moins de marchandises; l'offre diminuant, le prix remonte au niveau du prix de revient.

Cette *tendance au rapprochement* de ces deux prix s'amplifie encore par une réaction réciproque et simultanée du prix de vente sur le prix de revient. En effet, comme le prix de vente qui a dépassé de beaucoup son point normal procure au producteur un bénéfice élevé, il l'incite à produire davantage et en produisant davantage, à demander des quantités plus grandes des moyens de production (matières premières, main-d'œuvre, machines, outillage). Il fait ainsi monter le prix de ces éléments, dont le total rapporté à l'unité produite constitue son coût de production, et le prix de revient s'élève. Inversement, quand le prix de vente tombe au-dessous du prix de revient, il

attire à lui le prix de revient; le producteur gagnant moins, produit moins, demande moins de moyens de production et, par conséquent, fait baisser le prix de tous les éléments de son coût de production.

Le prix de revient et le prix de vente exercent donc l'un sur l'autre une influence attractive; ils tendent à atteindre un même niveau, un point d'équilibre, mais n'y arrivent que très rarement. C'est l'influence attractive du prix de revient qui est *la plus puissante*. Le prix de vente se modifie plus souvent et plus largement que le prix de revient, dont les éléments varient plus ou moins lentement, mais jamais de façon instantanée; son influence, de la sorte, demeure prépondérante.

Il résulte de ce qui précède que l'état du marché, sous l'influence de circonstances et de forces extérieures, *ne fournit pas* toujours à l'entrepreneur un écart entre son prix de revient et son prix de vente. Normalement, le jeu varié des forces économiques tend constamment à ramener ce prix au niveau du prix de vente. Ceci n'est qu'une tendance, mais elle se fait sentir et il faut en tenir compte. L'industriel ne peut jamais compter de façon absolue sur le bénéfice par unité; nous verrons qu'il ne le peut pas toujours non plus sur le bénéfice total.

D) *Le chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires réalisé représente la quantité de marchandises offerte et vendue, à un prix déterminé, par l'entrepreneur. Ce facteur de rendement dépend d'une série étendue d'éléments divers, parmi lesquels les capitaux disponibles, la productivité de l'entreprise, son organisation intérieure et extérieure, la capacité d'absorption du marché, sont d'une importance capitale. Mais l'élément décisif et le plus direct dont dépend le volume des ventes que l'entreprise peut réaliser, c'est le *prix de vente* auquel elle offre ses produits. Nous n'étudierons ici le chiffre

d'affaires que sous cet aspect, et nous essayerons de déterminer les relations qui le rattachent au prix de vente. C'est encore la théorie de la formation des prix qui nous fournira les données nécessaires à cet effet.

E) Les relations du chiffre d'affaires avec le prix de vente

L'entreprise offre ses produits à un prix de vente qu'elle fixe sur la base de son prix de revient. Mais le prix de vente, ainsi fixé, ne devient un prix effectif que si l'entreprise trouve des acheteurs disposés à le payer. Le nombre de ces acheteurs doit être aussi suffisamment élevé, pour que l'entreprise puisse obtenir le chiffre d'affaires dont elle a besoin pour couvrir l'ensemble de ses dépenses d'exploitation. Elle ne réalise de bénéfice proprement dit, même avec un prix de vente dépassant de beaucoup le prix de revient, que si l'ensemble des ventes dépasse le total des frais. Mais le nombre des preneurs disposés à acheter la marchandise dépend surtout du prix de vente auquel le vendeur offre sa marchandise. Il est d'autant plus grand que ce prix est plus bas, et inversement, il diminue au fur et à mesure que le vendeur élève son prix. La demande, dont résulte le chiffre d'affaires ou le nombre d'unités vendues, varie donc *en sens inverse* du prix: à chaque échelon de la hausse du prix de vente le volume des demandes et, par conséquent, le nombre de produits qui trouvent preneurs, va en décroissant; au contraire, à chaque degré de la baisse du prix de vente correspond une augmentation respective du chiffre d'affaires réalisé.

Les variations de la demande, par rapport aux variations du prix, sont d'ailleurs extrêmement diverses et relatives à chaque sorte de marchandise. Il y a des cas où la demande est très sensible aux variations du prix de vente, d'autres cas où elle l'est peu. Chaque espèce de marchandise a son système propre de relations entre la demande et

le prix. Cela donne à cette matière, pour achever, un caractère de grande complexité.

§ 3. — LES PRINCIPES D'ORIENTATION DE LA POLITIQUE
DE L'ENTREPRISE

Deux traits caractéristiques, extrêmement importants pour la direction générale de la politique de l'entreprise, se dégagent de l'étude sommaire des principes d'après lesquels se détermine la position des trois facteurs de rendement : le prix de revient, le prix de vente et le chiffre d'affaires.

a) En ce qui concerne les relations entre le prix de revient et le prix de vente (dont dépend le bénéfice par unité), c'est le fait *qu'il n'existe pas toujours d'écart entre les deux prix*, que cela n'est pas nécessaire et, qu'au contraire, le prix de vente tend normalement à se fixer au niveau le plus bas possible, au niveau juste suffisant pour assurer l'approvisionnement du marché. Donc, puisqu'en tout genre d'entreprise la concurrence tend à amener le prix de vente à un niveau aussi proche que possible du prix de revient, l'entrepreneur ne réalise pas inéluctablement de bénéfice par unité.

b) En ce qui concerne les relations entre le chiffre d'affaires et le prix de vente (dont dépend le bénéfice total), c'est le fait *qu'il y a une interdépendance marquée entre ces deux facteurs de rendement* ; ils sont étroitement liés et dépendent l'un de l'autre, si bien que la position de l'un ne se détermine qu'en fonction de la position prise par l'autre. Comme le prix de vente détermine à son tour le taux du bénéfice par unité en l'élevant lorsqu'il hausse, et en le diminuant lorsqu'il baisse, le taux du rendement en bénéfice total varie en raison du rapport existant à un moment donné entre le prix de revient, le prix de vente et le

chiffre d'affaires, et, en règle générale, en sens inverse de celui dont varie le bénéfice par unité.

Ces deux constatations, soit la tendance à la coïncidence du prix de revient et du prix de vente, et l'interdépendance de celui-ci avec le chiffre d'affaires, nous donnent une base sur laquelle nous pouvons formuler les règles de la politique de l'entreprise, de cette tactique qui conduit à réaliser le rendement maximum :

1° La première règle consiste à *augmenter l'écart* entre le prix de revient et le prix de vente, pour réaliser un bénéfice maximum par unité. Cet écart ne peut être augmenté que moyennant l'élévation du prix de vente ou la réduction du prix de revient. L'élévation du prix de vente, si on l'effectue, c'est un expédient fort dangereux qui se répercute par le chiffre d'affaires sur le bénéfice total, lequel peut au contraire, diminuer. Nous le verrons plus loin. Au contraire, la réduction du prix de revient offre à cet égard des avantages précieux ; elle peut contribuer à augmenter dans une large mesure, non seulement le bénéfice par unité, mais aussi le bénéfice total.

Nous avons vu comment le jeu varié des forces économiques tend constamment à ramener le prix de vente au niveau du prix de revient. Mais, si le prix de vente pour la même marchandise et sur le même marché est nécessairement unique, les prix de revient, au contraire, sont multiples ; ils varient d'une entreprise à l'autre, selon la valeur de leur organisation et les conditions diverses de la production. Or, le prix de vente se fixe d'après le prix de revient le plus élevé parmi ceux de toutes les entreprises, dont la production est encore nécessaire pour alimenter le marché et satisfaire à la demande existante. En effet, si le prix de vente était trop bas pour égaler le coût de la production dans les entreprises marginales, c'est-à-dire dans les entreprises travaillant dans les conditions les moins favorables, celles-ci se retireraient du marché ; l'offre diminuant, la demande ne serait pas intégralement

absorbée et le prix remonterait. Ces entreprises, dont le prix de revient fixe le prix de vente, ne réalisent qu'un bénéfice marginal, un bénéfice juste nécessaire pour qu'il y ait intérêt à maintenir l'entreprise en activité. Ce bénéfice est encore un élément du prix de revient, puisqu'il représente la rémunération du travail de direction et l'intérêt des capitaux de l'entrepreneur.

Toutes les entreprises qui travaillent dans des conditions encore plus désavantageuses et qui, de ce fait, ont un prix de revient encore plus élevé, ne réalisent point de bénéfice et travaillent même à perte. Elles doivent bientôt disparaître puisqu'elles ne rémunèrent pas au taux normal le travail et le capital de l'entreprise, puisqu'elles ne sont pas productives.

Par contre, toutes les entreprises dont le prix de revient, quelle qu'en soit la cause, est plus bas que celui des entreprises marginales, réalisent au-delà du bénéfice marginal, un bénéfice supplémentaire par unité vendue. Le taux de ce bénéfice supplémentaire est d'autant plus élevé, que les prix de revient de ces entreprises sont plus éloignés des prix de revient marginaux. Il y a donc ici une échelle de bénéfices qui varie d'une industrie à l'autre, d'une entreprise à l'autre, et d'un moment à l'autre parce que les deux facteurs de rendement se déplacent constamment sous l'influence des variations générales des besoins d'une part, et des conditions de la production d'autre part.

Voilà la première règle de la politique de l'entreprise. Pour obtenir le rendement le plus élevé il est nécessaire que l'entrepreneur réduise son prix de revient au-dessous de celui des entreprises marginales; un bénéfice n'est possible qu'avec un prix de revient réduit, et un prix de revient réduit à son minimum ne peut s'obtenir que moyennant un ajustement rationnel de tous les facteurs de la production. Comme la question du prix de revient relève de la technique industrielle, on peut qualifier de « politique d'exploitation technique » ou « politique des prix de revient »

la partie de la politique générale de l'entreprise qui a pour objet cet ajustement judicieux des divers éléments du coût de production.

2° La deuxième et troisième règles essentielles de la gestion de l'entreprise a trait à deux autres facteurs de rendement, soit le prix de vente et le chiffre d'affaires. Nous avons vu qu'il y a des relations étroites entre ces deux éléments; c'est, en fin de comptes, de la position prise par chacun d'eux, — un prix de revient judicieusement établi — que dépend le rendement en bénéfice total.

Mais les relations entre les variations du prix de vente, du chiffre d'affaires et le rendement total sont très diverses. Une augmentation du prix de vente entraîne, en principe, une augmentation du bénéfice par unité et un fléchissement correspondant des affaires. Dans ce cas, il est possible que le rendement total s'élève au-dessus de celui qui était réalisé, qu'il reste le même, ou bien qu'il tombe au-dessous du niveau antérieur. Cela dépend surtout de la mesure dans laquelle le chiffre d'affaires décroît, par suite de la hausse du prix de vente. Si la diminution du chiffre de ventes est insignifiante, le rendement total peut augmenter: l'industriel aura avantage à élever le prix. Au contraire, si par suite de la hausse du prix le chiffre d'affaires fléchit considérablement, le bénéfice total peut diminuer; il sera alors préférable au fabricant de diminuer plutôt son prix pour se rattraper sur la quantité vendue. C'est précisément *l'appréciation de la mesure* dans laquelle les variations du prix de vente se répercutent sur le chiffre d'affaires et, par conséquent, sur le rendement total, ainsi que *la détermination du prix de vente* sur cette base qui constitue la tâche de la politique de l'entreprise ou plutôt de la politique d'exploitation commerciale.

Pour accroître le rendement, on fera généralement baisser le prix de vente et on augmentera ainsi le chiffre d'affaires. Mais de toute façon, l'entrepreneur ne pourra pas indéfiniment abaisser son prix de vente, surtout au-

dessous de son prix de revient, sinon il vendrait à perte et irait à l'encontre du but poursuivi. C'est ici que les deux parties de la politique de l'entreprise *se rejoignent*, agissent l'une sur l'autre. Plus on arrive par la politique d'exploitation technique à réduire le prix de revient, plus on peut par la politique d'exploitation commerciale abaisser le prix de vente, ce qui permettra à l'entreprise d'évincer victorieusement ses concurrents et de réaliser le chiffre d'affaires le plus productif.

Ajoutons que ces règles de la politique de l'entreprise, bien qu'ayant pour but la réalisation du plus fort rendement, sont parfaitement compatibles avec la fonction sociale de productivité de l'entreprise. Il en est ainsi, soit qu'on réduise le prix de revient, soit qu'on fixe le prix de vente sur ce prix de revient réduit, soit qu'enfin on réalise sur cette base un chiffre d'affaires en égard à des conditions données de production et aux capitaux disponibles. Nous verrons dans la suite, quels sont les moyens d'appliquer ces trois règles essentielles de la politique de l'entreprise: réduire le plus possible le prix de revient, fixer un prix de vente optimum et réaliser un chiffre d'affaires maximum.

Avant d'aborder cette question, abandonnons les considérations abstraites et examinons le problème sous son aspect pratique, tel qu'il se présente dans la vie des affaires sous l'influence des variations des circonstances économiques.

CHAPITRE II

LE RENDEMENT ET LES FLUCTUATIONS DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Nous avons étudié la question de la formation des prix, à laquelle se rattache directement celle du rendement en bénéfice, dans l'hypothèse d'une économie théorique et idéale, abstraction faite des influences qui peuvent troubler et fausser le libre jeu des forces économiques. En réalité, il n'en est pas ainsi. Le jeu spontané des lois naturelles est entravé par des obstacles. Cet état de choses se répercute très sensiblement sur le rendement des entreprises; c'est ce que nous allons examiner, nous en tenant d'abord aux généralités.

§ I. — LE FONCTIONNEMENT IMPARFAIT DU MÉCANISME DES PRIX

En étudiant la formation des prix sur un marché soumis à un régime de libre concurrence, non entravée par aucun obstacle, nous avons vu comment la concurrence, en s'inspirant des variations de prix, assure l'adaptation de la production à la consommation. Le prix de marché se fixe au niveau où les quantités offertes et demandées coïncident. A ce niveau, toutes les demandes effectives motivées au point de vue économique reçoivent satisfaction; toutes les offres justifiées au point de vue de leur productivité sont satisfaites. Ceux des entrepreneurs dont le prix de revient est inférieur au prix de vente du mar-

ché, sont obligés de se retirer, parce que, dans ces circonstances, ils produisent inutilement. Par contre, les entrepreneurs qui réalisent la productivité maxima, c'est-à-dire ceux dont le prix de revient est le plus bas parmi ceux de toutes les entreprises approvisionnant le marché, réalisent le rendement maximum.

Lorsque l'offre augmente au point de dépasser la demande, la conséquence s'en fait sentir immédiatement sur le prix courant. Le fléchissement du prix rend la production des entreprises marginales inutile et les oblige à se retirer ou à diminuer leurs offres. L'équilibre s'établit à un niveau plus bas. Au contraire, lorsque l'offre diminue pour quelque cause que ce soit, le prix courant monte. Les entreprises qui opèrent dans des conditions plus désavantageuses, offrent alors leur production et l'offre remontrant, l'équilibre entre la production et la consommation se rétablit. Voilà comment, par le jeu des prix et par l'intermédiaire de la concurrence, l'activité des entrepreneurs s'adapte aux besoins du marché et aux ressources des consommateurs.

Nous croyons utile de répéter cependant, que les formules de la formation des prix de concurrence, qui déterminent l'adaptation automatique de la production à la consommation, *ne sont vraies* qu'à un certain degré *d'abstraction*. L'idée d'automatisme, que suggère le mécanisme délicat de l'offre et de la demande, où toute variation de la production ou de la consommation déclenche une variation du prix, et à l'inverse, se trouve atténuée par le jeu varié des conditions économiques qui introduit dans le mouvement d'accidentel et d'imprévisible.

Le fonctionnement exact et instantané de ce mécanisme implique un ensemble de circonstances qui, en réalité, ne se trouvent que *rarement* réunies. Il suppose, entre autres, un régime de libre concurrence dans le sens idéal du mot, un marché unique dans le sens le plus strict, où acheteurs et vendeurs gardent chacun une complète indé-

pendance pour offres et demandes des produits, l'appréciation juste des phénomènes économiques et la perspicacité chez l'entrepreneur, la technique de production élastique, susceptible de s'ajuster instantanément aux besoins changeants du moment et beaucoup d'autres facteurs d'ordre matériel et psychologique. Comme ces conditions générales ne se rencontrent pas toujours dans notre vie économique moderne, l'équilibre de l'offre et de la demande, une fois rompu, ne se rétablit plus exactement par l'intermédiaire du prix et de la concurrence; il ne peut donc s'agir, en aucun cas, d'une adaptation idéale et parfaite des quantités offertes aux quantités demandées, mais seulement d'une adaptation *subordonnée* aux faits généraux qui ont été rappelés.

Le défaut d'équilibre vient en particulier de ce que le mécanisme automatique de l'offre et de la demande, qui ramène normalement le prix de vente au niveau du prix de revient quand celui-là s'en écarte, *ne joue pas immédiatement*, les conditions d'un fonctionnement irréprochable n'étant pas remplies. Il ne se fait qu'avec beaucoup de retard. Lorsque, par exemple, l'offre se trouve au-dessous du niveau de la demande, l'insuffisance de la production se traduit par une hausse des prix; il en résulte pour le producteur, un accroissement de bénéfice, qui le détermine à produire davantage. En outre, les entreprises qui, en raison de leur emplacement désavantageux et de leur organisation défectueuse, ne peuvent produire qu'à un prix de revient supérieur à celui des entreprises approvisionnant jusque-là le marché, sont attirés par la hausse des prix, laquelle leur rend rémunératrice la production, et contribuent à augmenter les quantités offertes. Cependant, malgré que le volume des offres augmente, les prix de vente ne baissent pas, ce qui devrait normalement se faire. Ils se maintiennent à un niveau très élevé et, ce qui est plus curieux, s'élèvent de plus en plus avec l'accroissement toujours plus intense de l'offre. Ce n'est que lorsque celle-ci

se révèle excessive par rapport à la capacité d'absorption du marché, que les prix s'effondrent brusquement et tombent au niveau ou au-dessous de leur point normal. Dans ce cas, le mécanisme normal ne joue pas non plus tout de suite; il agit tardivement, et parfois avec un commencement du mouvement inverse; en effet, quand par le fait de la baisse du prix de vente, le producteur ne gagne plus assez, il est porté à réduire son prix de revient. Par le fait d'une illusion il concentre sa production, produit davantage, offre davantage et par là même précipite encore la baisse, jusqu'au moment où celle-ci devenant trop forte, il abandonne la partie et diminue sa production. Alors combien faudra-t-il de temps pour que les prix remontent au niveau du prix de revient ?

C'est le mécanisme des *crises périodiques et générales* de surproduction, dues à un manque d'adaptation de la production à la consommation. La production est tantôt au-dessous des besoins momentanés des consommateurs et se traduit par une hausse accentuée et persistante des prix, tantôt elle les dépasse, ce qui se manifeste par une baisse plus ou moins durable. L'offre et la demande chevauchent et ne s'adaptent l'une à l'autre qu'avec un inévitable retard.

En conséquence, l'ajustement spontané de l'offre à la demande dans l'économie moderne s'effectue *par bonds, par à-coups*, ou encore par un élan de la production, tantôt dans le sens de l'accroissement, tantôt dans celui de la diminution (1), et cet élan ne permet pas toujours à la production de s'arrêter à temps.

Nous ne pouvons pas, ici, décrire en détail le mécanisme des crises de surproduction, ni rechercher les lois qui les déterminent, ni même donner quelques-unes des nombreuses et diverses explications qui appartiennent à chaque

(1) M. Max NAMY, s'inspirant de PARETO, écrit à ce sujet : « La production tend à rejoindre la demande et n'y peut parvenir, semblable en cela au chien qui, voyant au loin son maître, s'élance vers lui tête baissée et l'aperçoit dans une autre direction au moment où il croit l'avoir atteint ». (*Rationalisation et organisation scientifique de la production*, p. 189).

école économique. Nous ne rapportons, à ce sujet, que l'explication donnée par M. Lucien Brocard¹, professeur à l'Université de Nancy (1). Nous passerons ensuite à l'analyse des influences que les fluctuations des prix en question exercent sur le rendement des entreprises.

Voici comment M. Brocard explique les crises :

La cause générale de la crise... réside, selon nous, dans ceci, que la production, en se développant, comme elle tend toujours à le faire, quand les circonstances le lui permettent, détermine un développement général de la consommation, qui anticipe d'abord sur l'accroissement de la production et la dépasse, pendant plusieurs années : celles précisément qui correspondent à la période de prospérité. C'est dans cette anticipation combinée avec des phénomènes de crédit et de spéculation, qu'il faut chercher, selon nous, l'explication de la coïncidence singulière et en apparence paradoxale, entre un accroissement de la production qui devrait amener logiquement la baisse des prix et leur augmentation.

§ 2. — LES FLUCTUATIONS CYCLIQUES DES PRIX ET LEUR INFLUENCE SUR L'ENTREPRISE

A l'inverse de ce que l'on pourrait croire, le phénomène du défaut d'adaptation n'est pas exceptionnel ; il se reproduit périodiquement.

De l'observation des indices généraux des prix, il résulte que le phénomène le plus constant et le plus caractéristique, c'est l'alternance d'une série d'années de hausse des prix avec quelques années de baisse. Les deux phases alternées forment ensemble un *cycle* dont la répétition à intervalles de temps suffisamment réguliers, tous les dix ans environ, permet de les considérer comme des cycles périodiques. Dans la première phase, les prix ont une allure ascendante jusqu'à un maximum où cesse la hausse ; dans la deuxième phase, la courbe des prix se renverse et prend une allure descendante jusqu'à un minimum où cette chute s'arrête. C'est au moment du passage de la hausse

(1) *Principes d'économie nationale et internationale*, T. I, p. 209. Au sujet des crises voir aussi les études suivantes : AFTALION, *Les crises périodiques de surproduction*, 1913 ; LESCURE, *Des crises générales et périodiques de surproduction*, 1923 ; REBOUD, *Précis d'économie politique*, 1925 ; TRUCHY, *op. cit.*

à la baisse, à l'intersection des deux phases, que se place la *crise*, c'est-à-dire la rupture brusque de l'équilibre accompagnée de troubles graves et étendus. La période de hausse traduit une insuffisance relative de l'offre des marchandises, la période de baisse, un surplus relatif de cette offre, disons une sous-production et une surproduction alternées.

Comme la période de hausse des prix comporte une série de symptômes favorables au point de vue économique, tels que développement progressif de la production, accroissement des échanges, hausse des revenus, etc..., on dit que c'est une *période de prospérité*, d'essor, d'excitation, ou encore d'animation. La deuxième phase, au contraire, impliquant des phénomènes significatifs inverses, est appelée *période de dépression* économique, de stagnation ou d'atonie.

Ainsi, un mouvement assez régulier d'oscillation se déroule sans cesse à travers les mouvements de plus longue durée qui peuvent animer les variations de l'ensemble des prix à certaines époques, soit dans le sens de la hausse, soit dans celui de la baisse. Ce rythme général des prix, qui se déroule d'ailleurs avec des différences très sensibles d'un cycle à un autre, avec tout ce que la vie économique peut y apporter de perturbation et d'imprévisible, mais dont le fond commun est un défaut de concordance entre la production et la consommation, est d'une importance essentielle à l'évolution de nos sociétés modernes. Il détermine le sens de l'activité économique mondiale, lui imprime tantôt la marque de la prospérité, tantôt celle de la dépression et, par ses influences profondes, s'esquisse dans tous les domaines de la vie collective, se répercute sur toutes ses manifestations d'ordre économique, juridique, politique et moral; le rythme des prix entraîne à sa suite, le rythme des revenus, lequel à son tour, agit sur les mouvements de la population, du paupérisme, de la criminalité, du rendement des impôts et sur une foule d'autres faits.

Mais parmi tous les éléments qui subissent le contre-coup du développement de nos sociétés modernes par alternatives d'essor et de dépression, *c'est l'entreprise* qui en ressent le choc de la façon *la plus sensible et la plus directe*. Cette gigantesque pulsation dont vibre toute l'organisation économique fait tout particulièrement sentir ses effets sur les organismes producteurs de la collectivité; elle les entraîne en première ligne dans son rayon d'influences en déterminant leur succès ou leur défaillance.

Ce sont tous les facteurs dont dépend la productivité et la stabilité de l'entreprise, tous ceux dont dépend son fonctionnement général et son existence même, qui en subissent les sensibles répercussions. Ainsi, le choc s'en fait sentir, non seulement sur le prix de vente, mais sur la production, le chiffre d'affaires, les frais d'exploitation, le prix de revient, les capitaux, la composition des valeurs actives, l'organisation intérieure et extérieure, en un mot sur tous les éléments d'ordre humain, matériel et immatériel, que l'entreprise comporte. Nous n'avons pas même besoin d'ajouter que la résultante de ces répercussions, ce qui les concentre et les résume, c'est le rendement de l'entreprise.

En particulier, voici comment les mouvements généraux et périodiques des prix exercent leur action, tantôt bienfaisante, tantôt désastreuse, sur la marche économique de l'entreprise.

Pendant l'essor, la hausse des prix maintient une situation favorable à l'entreprise; c'est une période d'optimisme et de confiance dans cet état de choses. La production se développe rapidement. Le crédit est facile, l'entreprise en profite largement pour augmenter sa capacité de production; elle fait des immobilisations importantes et accroît son capital-outillage. La production accrue s'écoule aisément à des prix très avantageux; les stocks diminuent dans la mesure où les ventes se développent. Bien que le coût de production tend à s'accroître, non seulement en

raison de la hausse des prix des matières premières et de la main-d'œuvre, mais parce qu'il y a dans la conduite des entreprises une économie moins stricte, un certain gaspillage de travail et de capital, il ne s'élève pas quand même en proportion de la hausse du prix de vente. Les éléments du prix de revient, comme nous l'avons déjà fait remarquer, sont plus stables que ceux du prix de vente et changent plus tardivement. Il s'ensuit que l'écart entre ces deux prix augmente absolument. Ainsi, la vague de prospérité court sur toute l'étendue de l'activité de l'entreprise.

Mais peu à peu, des quantités croissantes de biens, déversées sur le marché, vont dépasser la limite de la capacité d'absorption de celui-ci. En outre, le relâchement général de la période de prospérité aura pour effet d'élever le prix de revient dans une mesure de plus en plus accentuée. La hausse des prix des moyens de production, des salaires, de l'intérêt des capitaux, cessera d'être récompensée par l'élévation du prix de vente ou par l'augmentation du chiffre des affaires; il arrivera un moment où la marge de bénéfice sur unité, et avec elle le bénéfice total, aura presque disparu. Enfin, le crédit, en se développant, sera devenu plus fragile; l'écoulement des produits s'étant ralenti, l'entreprise se trouvera aux prises avec des difficultés financières croissantes. Les prix se maintiendront encore à un niveau élevé, mais la situation est si pleine de la crise, imminente, que le moindre incident va suffire parfois à la déclencher.

A un moment donné, la surproduction se révélera, les prix s'effondreront et la crise éclatera. Les ventes fléchiront considérablement, les prix de vente tomberont au-dessous du prix de revient, des pertes succéderont aux pertes. L'entreprise ne pourra plus faire face aux engagements contractés pendant la période de prospérité, pour financer l'essor de la production. Les capitaux empruntés se trouveront immobilisés dans des installations et dans

des stocks qui s'accumuleront dans la mesure où les ventes seront paralysées. La situation de l'entreprise sera devenue grave; l'impossibilité de faire face aux engagements pris pourra même susciter le spectre de la faillite au regard d'une entreprise mal stabilisée.

Durant la dépression, l'entreprise procédera à une sorte d'examen de conscience. En présence de la baisse des bénéfices, elle se verra forcée de restreindre sa production, de reviser son prix de revient, de comprimer ses dépenses, d'appliquer toutes les améliorations techniques possibles, de rechercher au loin des débouchés, d'assainir ses finances, etc... Les circonstances graves de la dépression créent pour les entreprises un milieu très favorable à la formation des ententes; il se forme l'un après l'autre: des cartels, des trusts, des concernes, ayant pour objet la réglementation de l'achat des matières premières et du prix de la main-d'œuvre, la régularisation de la production, la stabilisation des prix, la répartition des débouchés, etc. Les périodes de dépression ont pour cela quelque chose de salubre.

Mais peu à peu, les stocks s'épuiseront; les besoins et la demande continuant à s'accroître, la production se révélera de nouveau insuffisante; on est au seuil d'une nouvelle période d'essor. Les prix commençant à s'élever au niveau ou au-dessus des prix de revient, seront le signal de la fin de la dépression, du retour à la prospérité.

L'étude sommaire que nous venons de faire sur les répercussions du rythme des prix et des crises périodiques sur toute l'activité de l'entreprise met particulièrement en relief l'influence profonde, que ce rythme exerce sur les variations du rendement en bénéfice. Il y a une *étroite corrélation* entre les fluctuations cycliques des prix et celles des bénéfices; l'intensité des oscillations de ceux-ci, est généralement beaucoup plus considérable que celle des variations de prix. Les périodes des hausses de prix sont

des périodes de larges bénéfices; c'est l'entrepreneur qui reste le principal bénéficiaire de la phase de prospérité. Par contre, la résultante de la baisse des prix, porte essentiellement et avant tout, sur le rendement en bénéfice; de tous les revenus le bénéfice est le plus gravement atteint durant la dépression. (1)

C'est pourquoi le rendement en bénéfice est, par essence, *aléatoire*; il dépend des résultats de l'entreprise et ces résultats sont une chose variable et fluctuante, qui subit directement le choc des circonstances économiques, qui, suivant les années, profite de circonstances favorables, ou souffre d'événements fâcheux. L'ensemble de ces forces extérieures, incertaines, imprévisibles et inéluctables, auxquelles toute entreprise s'expose à chaque instant, implique la victoire ou la défaite, le profit ou la perte, sans faute ni mérite de la part de l'entrepreneur. Peut-il y parer efficacement? Nous allons répondre à cette question, dans le chapitre suivant.

(1) Nous renvoyons le lecteur, pour le détail, aux développements intéressants de LESCURE (*Op. cit.*), qui cherche à expliquer la cause de la crise par les variations dans les profits et dans l'esprit d'entreprise.

CHAPITRE III

LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

De ce que le bénéfice a un caractère nettement aléatoire, il ne faut pas déduire qu'il est affaire de pure chance.

En dehors des influences *extérieures*, qui influencent sur le bénéfice indépendamment de la volonté et de la résistance du producteur, il y a des facteurs *internes*, qui influent pour une bonne part sur le rendement en bénéfice. Parmi eux, il faut noter en première ligne, le résultat *du mode de gestion de l'entreprise*, l'aboutissement de la *tactique active* de l'entrepreneur et de ses qualités personnelles, c'est-à-dire de son habileté, de son flair et de sa clarté d'esprit, comme à l'inverse, les pertes subies sont souvent la conséquence de son imprudence et de ses erreurs. Nous allons étudier par suite, dans ce présent chapitre, les conditions que la politique de l'entreprise doit remplir pour amener la réussite, les bases sur lesquelles elle doit être assise, pour aboutir à une division méthodique de ses fonctions.

§ 1. — LES CONDITIONS D'UNE BONNE GESTION.

L'étude du rendement de l'entreprise sous l'influence de conditions économiques inévitables, nous a fait apparaître que, du fait des alternances des hausses et des bais-

ses des prix, l'activité économique de l'entreprise est soumise à un rythme cyclique de prospérité et de dépression, à des oscillations pendulaires, tendant à l'approcher d'un point d'équilibre théorique, mais n'y pouvant parvenir. Au point de vue de l'économie nationale, et au même titre au point de vue de l'économie privée, l'évolution des économies modernes, par ce mouvement régulièrement alterné de prospérité et de dépression, aboutit irrémédiablement à une violation permanente de la loi de l'économie des forces, qui doit dominer et régler toute l'activité économique humaine, autrement dit, elle aboutit à une grosse déperdition d'énergie et de matière.

La crise elle-même, le passage de la prospérité à la dépression qui s'opère d'ordinaire avec un fort dépit de violence et d'acuité, qui s'accompagne du lamentable cortège de désastres de toutes sortes, de troubles graves, de ruines retentissantes, est le moment le plus pathétique du cycle. Dans certains cas, il prend l'aspect d'une véritable catastrophe économique. Aussi ces crises jettent-elles un trouble si grand dans les affaires et se répercutent-elles si fâcheusement sur le rendement, qu'industriels, commerçants, financiers, ont l'intérêt le plus vif et le plus immédiat, de s'efforcer à prévoir leur approche, de prendre à l'avance toutes les mesures susceptibles de parer aux répercussions funestes de la crise.

C'est précisément le rôle de la politique de l'entreprise, telle que nous la concevons. Il faut de toute évidence *prévoir* les fluctuations prochaines de la vie économique, l'orientation générale du marché, pour pouvoir, sur la base de ces prévisions, *adapter* l'entreprise aux circonstances nouvelles, la placer dans une situation favorable vis-à-vis du marché tel qu'il se présente à un moment donné. Savoir prévoir la tendance à la hausse ou à la baisse, cause de chance ou de perte, et par conséquent, prendre les mesures nécessaires, pour en tirer la plus grande somme de bénéfices, tel est le problème de la poli-

tique de l'entreprise au vrai sens du mot. Toute la tactique financière, industrielle et commerciale, peut se résumer dans la devise positiviste: « *Savoir pour prévoir et prévoir pour agir* ».

Pour atteindre le but, la politique de l'entreprise comporte donc trois conditions essentielles, à savoir :

- a) la connaissance des phénomènes économiques;
- b) la prévision juste des fluctuations des conditions du marché;
- c) l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations économiques.

a) *La connaissance des phénomènes économiques.*

Acquérir une connaissance plus précise des actions et réactions des forces économiques, des symptômes dans lesquelles ces forces trouvent leur expression et des indices annonciables qui les précèdent, est la première règle qui s'impose à la politique méthodique de l'entreprise. Prendre conscience d'un phénomène, c'est déjà commencer à la gouverner et pouvoir en prévenir les funestes effets, comme a dit Guyau avec psychologie: « en prenant conscience d'une habitude ou d'un instinct, nous échappons à sa loi ». L'entrepreneur doit être maître des faits, de tous les faits, avant de pouvoir les méditer avec profit. Tabler sur le manque de connaissances ou se baser sur des données inexactes ne peut conduire qu'à des conclusions nécessairement fausses.

Ce n'est qu'après une observation méthodique et suivie du marché d'une part, de l'entreprise d'autre part, que l'entrepreneur peut acquérir une connaissance réelle et approfondie de toutes relations entre les divers phénomènes économiques. L'observation systématique lui permettra, en particulier, de savoir établir ses prévisions suivant la tendance de l'économie générale et de savoir choi-

sir et appliquer judicieusement toutes les mesures utiles à l'adaptation de l'activité de son entreprise au besoin du moment.

b) *La prévision des fluctuations.*

Etablir les prévisions de l'orientation générale du marché pour pouvoir, en conséquence, se préparer à l'exploiter une chance de gain respectivement parer à un risque imminent, est la deuxième condition d'une bonne politique de l'entreprise. C'est l'observation méthodique du marché, l'analyse approfondie de l'ensemble des phénomènes économiques, qui permettent de prévoir la tendance prochaine. Un entrepreneur isolé ne peut pas faire grand chose pour cela; longues et arides, de telles recherches ne peuvent être entreprises que par des organismes spécialisés avec l'appui financier de l'Etat ou d'autres associations politiques ou privées.

Les études sur la prévision des fluctuations de prix sont d'origine assez récentes. Les méthodes employées pour la prévision des crises et plus généralement pour la prévision de l'allure prochaine que le cycle économique doit prendre, quel que soit le point du cycle où l'on se trouve, ne sont pas encore éprouvées par une expérience assez longue pour qu'on puisse se prononcer sur leur valeur. D'une façon générale, il faut se garder en ces matières, de trop croire à l'automatisme. A côté des caractères généraux communs à tous les cycles, il y en a de propres à chacun. Ce sont précisément ces dissemblances qui rendent les prévisions si malaisées. Il ne suffit pas de recueillir et d'élaborer scientifiquement des données statistiques. Il faut les interpréter selon les circonstances du moment, et ici, aucune formule générale ne suffit.

Quelles que soient et puissent être les divergences entre les physionomies particulières à chacun des cycles, le phénomène est désormais suffisamment connu pour qu'on puisse prévoir en s'appuyant sur des données théo-

riques. (1) Le discernement judicieux des signes précurseurs d'une phase déterminée du cycle, sans nous permettre de préciser à coup sûr la date exacte de l'arrivée de la crise ou le niveau que pourra atteindre la hausse du prix avant de s'arrêter et de céder place à la crise, nous permettra d'en déceler l'approche ou l'intensité probable de la hausse. Si une crise survient, nous pourrions prévoir qu'une dépression l'accompagnera; à cette période de dépression succédera une période de prospérité, puis une nouvelle crise. Et l'observation statistique de certains indices permet de prévoir si une période d'essor approche de son terme, ou si va se faire jour, au contraire, une reprise des affaires.

Dans la pratique, l'entrepreneur base ses prévisions en cette manière sur des inductions plus empiriques que proprement scientifiques. Il semble qu'une certaine intuition des affaires, jointe à la connaissance approfondie du marché, aide à établir les distinctions indispensables à l'appréciation des événements, à apporter de la précision dans les observations et de la justesse dans les prévisions. Ici, comme là, l'intuition et le sens pratique ne joueront jamais un rôle absolument négligeable, mais c'est l'étude rationnelle et expérimentale de la statistique économique qui tiendra la place principale en matière de prévision des mouvements des prix, surtout des mouvements à plus longue échéance.

c) *L'adaptation de l'entreprise aux fluctuations des conditions économiques.*

La troisième règle de la politique de l'entreprise est de l'adapter, sur la base des connaissances acquises et toutes

(1) Au sujet de la prévision en matière des crises consulter : REBOUD, *Précis d'économie politique*, Paris, 1925; LACOMBE, *La prévision en matière de crises économiques*, Paris, 1926; KEYNES, *A Treatise on Probability*, Londres; PERSONS, *Indices of General Business Conditions*, Harvard University Press; MITCHELL, *Business Cycles*, California University Press; Bureau International du Travail, *Les Baromètres Economiques*, Genève, et les nombreuses publications et revues des Offices de documentation économique.

prévisions établies, aux circonstances changeantes de la vie économique. Nous avons vu les influences profondes que le mouvement rythmique de toutes ces circonstances exerce sur l'entreprise; nous avons vu comment elles peuvent nuire à l'équilibre des divers éléments de l'entreprise, à quelles secousses violentes et quelles perturbations ils la soumettent. Il importe donc à l'entrepreneur, par une habile politique d'adaptation, et en se basant sur ses prévisions, de manœuvrer de telle façon, que *les fluctuations des prix lui procurent des avantages ou lui causent le moins de préjudice possible*. Il doit orienter l'activité de l'entreprise de manière à profiter des influences favorables de l'extérieur et aussi de manière à se garantir le mieux possible contre celles qui lui sont défavorables.

C'est la synthèse des résultats, obtenus en observant l'entreprise et le marché, qui fournira à l'entrepreneur sa base d'opération et qui lui indiquera les remèdes qu'il faut appliquer pour défendre l'entreprise contre les vicissitudes de l'évolution économique. Cette observation simultanée du marché et de l'entreprise, a un triple but:

1° saisir la nature et la portée des fluctuations des prix sur l'entreprise et les dénombrer pour en obtenir une grandeur concrète;

2° comparer les influences constatées avec les fluctuations des prix dans la branche donnée d'une part, avec les mouvements généraux des prix d'autre part;

3° saisir, sur cette base, la régularité du mouvement et, avant tout, le degré de sensibilité que l'entreprise, ou l'une de ses parties, présente contre les variations de la vie économique.

Ayant ainsi réussi à déterminer les points sensibles de son entreprise, l'industriel, par la même, a fait un pas en avant dans la solution du problème de l'adaptation; il ne lui reste qu'à choisir et appliquer les mesures susceptibles d'atténuer ou de limiter les influences funestes du marché, d'assurer son entreprise contre l'effet des fluctua-

tions des prix aussi bien dans le sens de la baisse, que dans le sens de la hausse, ces dernières comportant les germes de la crise lointaine... Il faut avant tout éviter les *abus* trop fréquents et inconscients, commis en période de prospérité, qui entraînent l'entreprise dans des difficultés sérieuses, pouvant en ébranler les bases et même l'enverser, une fois la crise dénouée. Il faut, en un mot, chercher à maintenir l'entreprise dans un état de stabilité parfaite, à la fois compatible avec une productivité optima et une rentabilité maxima.

Tout le secret du succès de l'entrepreneur est précisément dans l'art de protéger l'entreprise contre les influences extérieures, incertaines et imprévisibles, de resserrer le domaine de la chance et du hasard, d'élargir le domaine de la certitude et de la raison, le domaine où la règle est la *volonté* de l'entrepreneur, consciente du but à atteindre.

§ 2. — LES BASES RATIONNELLES DE LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE.

La complexité croissante du milieu économique résultant de l'enchevêtrement des relations réciproques des économies individuelles, ainsi que les fluctuations incessantes des conditions économiques ont contribué à faire de la politique de l'entreprise un facteur de tout premier ordre et d'une haute importance pour le gouvernement des établissements industriels et commerciaux. En face de la complexité extrême du milieu et de l'évolution perpétuelle des circonstances de la vie, il est indispensable que l'entrepreneur avisé et prudent, pour maintenir et augmenter d'année en année le rendement de son entreprise, sache s'orienter vivement et sûrement parmi les mouvements du marché; ce sont ces fluctuations, déterminées, elles-mêmes, par les variations des besoins et des conditions de la production, qui constituent le fondement

de la politique de l'entreprise, le motif de toutes les dispositions à prendre par l'entrepreneur pour organiser sa production et vendre de façon la plus avantageuse. En effet, si toutes les opérations industrielles et commerciales se renouvelaient chaque jour uniformément sans à-coup, une politique de l'entreprise serait évidemment superflue. Or, il n'en est pas ainsi dans la pratique des affaires où il faut, comme nous venons de le dire, toujours compter, au contraire, sur l'imprévu. Les affaires étant influencées par de nombreux facteurs d'origines diverses, il s'agit pour l'entrepreneur, désireux d'obtenir le rendement le plus élevé, de tirer en toute sécurité, à un moment donné, le meilleur parti de la situation du marché.

Cependant, le marché est organisé d'une façon peu transparente: l'opacité de la formation des prix rend extrêmement difficile, à l'entrepreneur, l'appréciation des constellations futures et l'induit profondément en erreur. Il prend des dispositions mal fondées et ainsi manque son but.

Ce sont *les bases comptables* de la technique commerciale, c'est-à-dire la comptabilité proprement dite, le calcul du prix de revient, et les statistiques qui fournissent au chef d'entreprise l'appui indispensable pour asseoir sa politique sur des données rationnelles.

L'importance de ces éléments au point de vue de la politique de l'entreprise réside dans ce fait qu'ils constituent un organe d'information excellent et un moyen d'investigation remarquable. Remplissant, en quelque sorte, le rôle de conseiller de la gestion financière, industrielle et commerciale, ils constituent le meilleur moyen, sinon le seul, de donner une impression très nette de la situation d'ensemble et de la marche de l'entreprise. Ce n'est que sur des éléments de chiffres précis, de comptes bien établis, que l'entrepreneur peut, à tout moment, se faire un tableau, clair, complet, de toutes les opérations dont l'évolution l'intéressera. Ensuite, en faisant découvrir les causes plus

ou moins cachées des défectuosités de l'organisme industriel, les bases comptables permettent de trouver le remède correspondant, susceptible d'y obvier, les moyens à employer pour écarter le mal, les augmentations et les diminutions à opérer dans les différentes catégories de dépenses.

On conçoit dès lors l'importance que présentent pour la politique de l'entreprise ces trois règles de la technique commerciale. Elles sont très intimement liées ensemble et offrent la garantie d'exactitude recherchée à condition d'être observée toutes les trois à la fois, de manière à se contrôler mutuellement.

Mais c'est, avant tout, la statistique qui constitue un auxiliaire précieux trop souvent méconnu en matière de direction, tout désigné du chef d'entreprise, à qui elle est particulièrement destinée. Les avantages de la statistique sont suffisamment évidentes pour que nous ne croyons pas nécessaire d'y insister. (1) Rappelons seulement que des statistiques ordonnées, expressives et soigneusement poursuivies constituent un facteur exécutif du calcul des probabilités, le facteur, qui permet d'établir des prévisions d'une façon précise et exacte, de prendre sur cette base des décisions opportunes et de contrôler si les prévisions établies se sont réalisées. C'est à la politique de l'entreprise qu'il appartient de savoir déduire des tendances constatées de progression ou de recul un enseignement pour l'avenir.

La nécessité d'un plan statistique rationnel s'impose donc au même titre que celle du plan comptable. Pour répondre au but proposé, le plan doit comprendre une statistique particulière à chacun des postes dont il importe d'observer les mouvements et des statistiques comparatives à l'ensemble de l'exploitation. Une statistique ainsi conçue, synthétise l'étude générale et analytique des opé-

(1) Voir ISABEL, *La statistique appliquée aux affaires*, 1926.

rations de l'entreprise. En outre, elle est comprise en sorte de rendre compte, à tout moment, de la marche des affaires. De cette façon, la politique de l'entreprise reposera sur une base solide, sur laquelle elle pourra s'exercer de la façon la plus rationnelle.

§ 3. — LES DIVERS OBJETS DE LA POLITIQUE RATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Après avoir défini le but, les fonctions et les bases rationnelles de la politique de l'entreprise, nous pouvons procéder à la délimitation de son champs d'action. A vrai dire, il n'y a pas de limites pour cette politique ; elle englobe toute l'activité de l'entrepreneur aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, car il est évident, que pour obtenir le plus fort rendement, cette activité a besoin de s'étendre *sur toutes les parties de l'entreprise*, lesquelles doivent former un tout harmonique, coordonné, bien équilibré et contribuer ainsi à réaliser des bénéfices.

S'il est difficile, à proprement parler, de définir la tactique de l'entrepreneur, il est possible néanmoins d'en faire une division méthodique suivant le genre d'opérations auxquelles son activité s'applique. Si l'on place les principales opérations de l'industrie dans l'ordre successif de la mise en action, on arrive aux trois fonctions essentielles, à savoir : la fonction financières, la fonction industrielle et la fonction commerciale.

1° Pour créer une entreprise, pour la maintenir en activité, il est nécessaire de se procurer les capitaux qui donneront la possibilité d'acquérir l'outillage, de payer les matières premières et la main-d'œuvre, avant la vente de la production ; il faut ensuite gérer ces capitaux, les rémunérer et les amortir. C'est le domaine de la politique financière.

2° L'entreprise, une fois créée, il faut transformer les matières premières de la façon la plus rationnelle possible en produits marchands. Cette fonction constitue l'objet de la politique industrielle.

3° Enfin, l'industriel doit vendre sa production aux conditions les plus avantageuses. L'ensemble de mesures prises à cet égard, constitue le domaine de la politique commerciale.

Ces trois fonctions essentielles de la politique générale de l'entreprise sont parfaitement distinctes les unes des autres, quoiqu'elles soient bien associées dans l'œuvre commune de l'entreprise: elles sont étroitement liées les unes aux autres, au point d'être fonction l'une de l'autre. La politique financière constitue la base d'opérations de la politique industrielle, qui, à son tour, est le fondement de la politique commerciale et inversement.

Quels sont les principes directeurs qui dominent ces trois fonctions importantes de la gestion rationnelle de l'entreprise ?

Il n'existe pas un système infaillible, dont l'application à n'importe quelle industrie puisse procurer le succès désiré. Chaque entreprise possède une certaine individualité. L'emplacement, la nature, l'importance, l'influence de la conjoncture, diffèrent parfois considérablement d'une entreprise à l'autre et font varier la tactique qu'il convient de suivre, afin d'exploiter le milieu et les conditions économiques où l'entreprise opère de la façon la plus fructueuse. Toutefois, si cette politique varie nécessairement dans ses détails d'application, suivant la sorte d'affaires et même suivant chaque entreprise dans une même branche industrielle ou commerciale, *les principes directeurs*, essentiels, sont toujours les mêmes. La mise en œuvre, l'application des règles générales, est assurée par des moyens individuels spéciaux et relatifs aux caractères propres des différentes entreprises.

Ces règles essentielles de la direction rationnelle dont l'application opportune et régulière donne toujours le résultat voulu, résultent automatiquement de l'analyse que nous avons faite des facteurs du rendement en bénéfice, complétée par l'examen des influences qu'exercent sur le rendement les fluctuations générales des prix.

Pour la politique financière, en particulier, ces règles doivent converger vers *la gestion et l'utilisation la meilleure* et la plus complète des capitaux disponibles, vers la surveillance étroite de l'engagement des dépenses, vers la *stabilité* parfaite et absolue de l'entreprise.

Pour la politique industrielle, les règles à observer auront pour objet, d'une part, l'exploitation technique de l'entreprise, *la plus rationnelle*, en vue de produire au prix de revient le plus bas (*politique des prix de revient*), d'autre part, l'orientation de la production, adaptée à la productivité *optima*, parmi les fluctuations de la vie économique (*politique de production*).

Pour la politique commerciale enfin, les règles à suivre devront tendre d'une part à établir judicieusement un prix de vente *optimum*, compte tenu des variations cycliques des prix (*politique des prix de vente*), et, d'autre part, à *développer* les ventes dans la mesure du possible (*politique des ventes*).

Nous étudierons, dans les trois titres suivants, les principaux moyens qu'il faut appliquer pour faire respecter ces règles fondamentales et atteindre le but que vise l'entreprise.

TITRE II

LA POLITIQUE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

Pour pouvoir produire ou vendre, il faut de prime abord, que l'entrepreneur dispose, combine et mette au point les différents facteurs humains et matériels de production; il faut ensuite qu'il adapte l'ensemble de ces facteurs aux conditions du milieu économique et dirige leur action de manière à en obtenir les résultats les meilleurs.

C'est à la politique d'organisation financière qu'il incombe d'assurer la coopération de ces facteurs et de déterminer la façon dont ils doivent fonctionner ensemble, façon la mieux appropriée pour atteindre le but assigné à l'entreprise. Le but de l'entreprise, c'est son rendement et les capitaux, mis à sa disposition, sont les moyens de l'atteindre. Dans les organismes économiques, le facteur matériel, les capitaux, jouent un rôle très important; ils constituent la base de cette organisation, en forment l'ossature. Par capitaux, il faut entendre ici les fonds en espèces investis dans l'entreprise; leur transformation en d'autres formes de capitaux est déjà une des fonctions essentielles du facteur humain, qui fournit les organes permettant à l'organisme économique de vivre et d'exercer son activité. Cette activité suivie d'initiative et d'adaptation constitue précisément le domaine de la politique financière proprement dite.

Nous étudierons, dans ce qui suit, l'ensemble des mesures de la politique financière, qui ont pour but d'assurer la meilleure utilisation des capitaux.

CHAPITRE I

LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE FINANCIÈRE

Il y a trois principes essentiels qui doivent constituer le fondement d'une politique financière des entreprises.

Ces principes sont les suivants :

- 1° la productivité;
- 2° la rentabilité;
- 3° la stabilité.

1° Le principe de la productivité exige que l'entreprise soit apte à obtenir des capitaux disponibles la force productive maxima. Il s'agit de produire des quantités de biens, qui peuvent être obtenues par la collaboration rationnelle de tous les facteurs de production et conformément aux principes du moindre effort, c'est-à-dire avec la moindre dépense de travail et de matière. De deux entreprises, disposant de même capitaux, celle qui parvient à produire plus, réalise une productivité plus élevée, car elle ne peut produire de plus grandes quantités qu'à la condition de produire à bon marché. En conséquence, il y a deux groupes de critères, permettant d'apprécier le degré de productivité réalisée. L'un consiste à comparer la production obtenue dans un temps donné par rapport au capital disponible ; on l'obtient en mesurant le capital à la quantité produite brute (productivité en nature) ou à la quantité produite évaluée au prix de vente (productivité en valeur). L'autre groupe de critères comprend

une série de formules permettant d'apprécier l'efficacité technique du travail de production ; citons à titre d'exemple le rapport du prix de la matière au prix de revient de l'objet, le rapport du montant des frais d'exploitation à la production de l'entreprise, etc...

2° Le principe de la rentabilité exige de son côté des capitaux employés de façon à donner le rendement le plus élevé en bénéfice. La rentabilité s'exprime par le rapport entre le capital disponible et le rendement total en bénéfice réalisé pendant une certaine période.

3° Le principe de la stabilité exige, au contraire, que les éléments de l'actif et ceux du passif soient en état d'assurer à tout moment à l'entreprise le degré de résistance qui lui permette d'attendre l'avenir avec confiance. Il est nécessaire que l'entreprise soit à même de faire face efficacement à tout ce que les conditions économiques du milieu, toujours instables, peuvent lui réserver, et particulièrement à tous les engagements du moment. C'est le degré de la liquidité des valeurs actives et, par conséquent, le degré de la solvabilité, qui constitue une mesure de la stabilité de l'entreprise et de l'efficacité de sa politique de stabilisation.

Chacun de ces trois principes définit la tâche de la politique d'organisation financière à un seul point de vue seulement. Séparément, ils sont trop exclusifs et, appliqués l'un sans l'autre, ils sont même très dangereux. Prise isolément, la productivité est la plus importante, parce qu'elle est la condition du fonctionnement de l'entreprise. Il semble donc que l'industriel doit organiser cette dernière de façon à produire des quantités de marchandises aussi grandes que possible. Cette tendance cependant est nettement limitée par la considération de la rentabilité et celle de la stabilité ; en effet, une production trop considérable, même à bas prix, peut dépasser la capacité d'absorption du marché. Les stocks importants ne pouvant

alors pas être vendus, ils pèseront sur la rentabilité; ils nuiront à la stabilité de l'entreprise, en lui rendant difficile, le moyen de se procurer des capitaux liquides, lui permettant de se libérer de ses engagements.

Pareillement, la poursuite du plus fort rendement ne devra jamais mettre en danger la stabilité de l'entreprise par la recherche d'affaires avantageuses, mais aléatoires; elle ne devra pas porter préjudice à sa productivité, en restreignant la production pour élever le prix de vente et pour prélever ainsi un bénéfice plus considérable. Cela ne peut se faire que de temps en temps dans une entreprise jouissant d'un monopole de fabrication.

Enfin, l'application du principe de la stabilité a des limites. Elles sont tracées là où poussé plus avant, le souci de la stabilité nuirait au principe de la productivité et à celui du plus fort rendement en bénéfice. Cela se fait par les retraits excessifs des fonds du cycle productif proprement dit et leur affection sous forme de moyens liquides à l'augmentation des valeurs de réglemens.

Il s'ensuit que l'application trop exclusive de l'un ou de l'autre des principes énoncés peut entraîner des inconvénients sérieux pour le bon fonctionnement de l'entreprise. *Mais combinés ensemble*, dans la mesure voulue, *ils se corrigent naturellement*, évitent les inconvénients que la poursuite de l'un sans égard aux autres pourrait présenter et fournissent à la politique financière sa base la plus solide. Il s'agit, en effet, pour cette dernière, d'obtenir en vue du rendement, qui est la dernière fin de l'activité de l'entrepreneur, de tous les éléments de l'entreprise les plus grands efforts possibles et qui soient en même temps compatibles avec une stabilité parfaite et absolue. Les mesures de la politique financière doivent assurer à l'entreprise, tout à la fois la *marche régulière de la production*, un *rendement constant* et, si possible, croissant et une *stabilité complète* permettant à tout instant de faire face aux engagements du moment. Ce n'est que sous ces

réserves qu'elle conduira l'entreprise à la prospérité et au succès suivant les fonctions sociales et privées qui la justifient.

Après avoir présenté les principes fondamentaux d'une politique de finances rationnelle, nous pouvons passer à l'examen détaillé des mesures particulières de la gestion des capitaux. (1)

La tâche de la politique financière se subdivise en trois fonctions :

- 1° acquérir les capitaux nécessaires à l'exploitation.
- 2° les faire fructifier conformément aux principes de productivité et de rentabilité.
- 3° les faire fructifier de façon à ne pas porter préjudice aux engagements nés de l'acquisition des capitaux.

C'est dans le bilan où se trouvent exprimés les résultats de la gestion des capitaux de l'entreprise; les valeurs du passif y représentent les capitaux disponibles, les valeurs de l'actif, — leur mode d'utilisation, le rapport entre les unes et les autres, — le degré de stabilité. (2)

Nous allons donc étudier successivement, dans un chapitre II, les capitaux de l'entreprise, dans un chapitre III, leur mode d'utilisation, dans un chapitre IV, les rapports entre les capitaux disponibles et les valeurs de l'actif.

(1) A ce sujet voir : JEANCARD et WILBOIS, *Les finances de l'entreprise*; MONTGOMERY, *Auditing, Theory and Practice*, New-York, 1923; POLAK, *Grundzüge der Finanzierung*, Berlin, 1926.

(2) Pour l'analyse de bilan consulter : GERSTNER, *Bilanz-Analyse*, Berlin, 1912; SCHMALENBACH, *Dynamische Bilanz*, Leipzig, 1926; SCHMALTZ, *Bilanz und Betriebs-analyse in Amerika*, Stuttgart, 1927.

CHAPITRE II

LES CAPITAUX DE L'ENTREPRISE

Les capitaux mis à la disposition de l'entreprise proviennent généralement de deux sources : ou l'entreprise les possède, ou elle les emprunte.

Il y a lieu de distinguer par suite :

1° les capitaux propres et

2° les capitaux empruntés.

§ 1. — LES CAPITAUX PROPRES.

L'importance des capitaux propres de l'entreprise réside dans ce fait qu'ils constituent, pour elle, la *base la plus solide du crédit* qu'elle est en mesure d'obtenir et, pour ses créanciers, la *garantie matérielle des capitaux* qu'ils lui confient ; la capacité de crédit de l'entreprise se mesure ainsi d'après le montant de ses capitaux propres.

Sous la dénomination générale de capitaux propres, on comprend :

1° le capital social ;

2° les fonds de réserves ;

3° le bénéfice de l'exercice.

1° Le capital social ou capital d'établissement représente l'ensemble des valeurs apportées par les propriétaires eux-mêmes, sous la forme d'une somme d'argent,

ou sous la forme d'objets et moyens d'action affectés au service direct de l'exploitation.

2° Les fonds de réserve représentent les capitaux mis de côté, pour stabiliser le rendement de l'entreprise et la protéger contre des difficultés éventuelles. Ils comprennent les *réserves légales*, statutaires, destinées à couvrir les pertes possibles de l'exploitation générale et les *réserves spéciales*, destinées à couvrir les pertes et moins-values résultant des fluctuations de prix, des créances douteuses, des variations des cours (stabilisation du dividende), etc. Il y a lieu de distinguer :

a) les *réserves avouées*, figurant dans le bilan et formées par des prélèvements sur des bénéfices annuels, non distribués.

b) les *réserves cachées* dans l'un ou l'autre des éléments constituant, soit l'actif, soit le passif de l'entreprise. Celles-ci sont formées par l'estimation d'une partie de l'actif au-dessous de sa valeur réelle, ou celle du passif — au-dessus de sa valeur effective.

3° Quant au bénéfice net, il convient de remarquer que c'est seulement la quote-part destinée à la dotation des fonds de réserves ou à l'augmentation du capital d'installation, qui vient s'ajouter au montant des capitaux propres ; l'autre partie destinée à être distribuée sous la forme de dividendes entre les actionnaires ou à être affectée à d'autres buts, devient une dette de l'entreprise à partir du moment où l'assemblée générale délibère sur cette affectation. Le rapport à nouveau de la fraction du bénéfice non distribuée et non destinée à la formation des réserves constitue une augmentation passagère de ces dernières.

Le montant minimum du capital social, ainsi que le montant minimum de la réserve statutaire, est souvent fixé par le législateur et varie avec la forme juridique de la société ou le genre de ses opérations. A part la fixation

légale minimum, il y a lieu de noter pour le capital d'établissement, que son importance absolue doit être approximativement égale à celle des valeurs d'immobilisation, destinées directement à la production et dans lesquelles les capitaux propres sont normalement engagés. Comme les valeurs d'immobilisation dépendent de l'envergure de la production, l'importance des capitaux propres variera avec l'importance de l'entreprise.

Quant aux réserves, et particulièrement quant aux réserves avouées, une entreprise clairvoyante aura de l'avantage à raison de l'intérêt primordial qu'elles représentent pour la stabilité de l'entreprise, à en élever, dans la mesure du possible, l'importance absolue et relative à celle du capital d'établissement. En effet, comme l'entreprise ne possède pas les moyens préventifs lui permettant d'enrayer les événements qui entraînent pour elle des risques de toutes sortes et constituent par là même des dangers très graves pour son état d'équilibre, ce n'est qu'en pratiquant pour son compte une politique de stabilisation, par accumulation de réserves, qu'elle peut se protéger contre les risques, se mettre à l'abri d'une façon efficace, résister à des chocs ou à des secousses apportées par les fluctuations des conditions économiques et maintenir sa productivité et sa rentabilité à des moments difficiles.

Comme les réserves avouées, les réserves cachées contribuent à assurer à l'entreprise une certaine stabilité parmi les fluctuations des conditions économiques. On peut constituer des réserves cachées pour garantir la maison contre les fluctuations de prix susceptibles de se produire pour les matières premières et objets manufacturés, par une estimation prudente et prévoyante des stocks. Aussi pour les créances, la prudence même recommande la constitution d'une réserve en prévision des pertes que l'entreprise peut toujours subir à ce titre. Dans ce cas, les réserves cachées ont l'avantage de rendre moins apparente à l'extérieur, l'influence des années difficiles que l'entre-

prise passe. Bien que des conditions économiques défavorables puissent survenir et occasionner des pertes, la direction de l'entreprise peut faire ressortir le bénéfice habituel en y faisant entrer une partie des réserves des années précédentes. Cette politique de stabilisation, suivie avec modération (et non pour masquer les abus très divers, auxquels elle peut donner lieu, par exemple la diminution du bénéfice pour se défendre contre les exigences du fisc) ne peut être qu'encouragée.

Partant de là, on peut poser un principe essentiel de la politique financière qui *consiste à constituer, autant que possible, des fonds de réserves sérieux*. L'entreprise offre une garantie de solidité d'autant plus grande et sera d'autant plus cotée, que son fonds de réserves sera plus élevé par rapport à son capital d'établissement. Les réserves, élément influant très sérieusement sur le cours des actions, en ce sens que plus elles sont notables, plus le dividende est stable, plus les actions sont appréciées, plus leur cours monte en bourse, nous permettent de concevoir tout l'intérêt qui s'attache à leur constitution intensive et diversifiée. C'est pourquoi des entreprises prospères, présentant la stabilité voulue, tendent à accroître constamment leurs réserves; il y a des établissements dont les fonds de réserves dépassent de beaucoup le capital social.

Mais notons dès maintenant, que la question des réserves ne résout pas entièrement le problème important de stabilité de l'entreprise. En dehors de la constitution des réserves, il y a, bien entendu, d'autres mesures à prendre pour réaliser le principe essentiel de l'équilibre financier. La plus importante en est la liquidité des placements de l'entreprise. Nous en parlerons dans le chapitre IV.

§ 2. — LES CAPITAUX EMPRUNTÉS

Les capitaux empruntés sont des capitaux acquis par l'entreprise au moyen d'emprunts de toutes sortes. Ce sont

des dettes pour l'entreprise. Contrairement aux capitaux propres, les capitaux empruntés *ont droit à une rémunération fixe*, sous la forme d'intérêts, qui constitue directement pour l'entreprise une charge directe d'autant plus lourde que le montant réel des capitaux empruntés est plus grand. On engage les capitaux empruntés dans le cycle productif de l'entreprise de la même façon que les capitaux propres; ils augmentent le rendement dans la proportion où ils rapportent davantage qu'ils ne coûtent. Une grande partie du bénéfice s'obtient parfois à l'aide des capitaux empruntés (surtout dans les établissements bancaires).

Au point de vue des mesures que la politique d'organisation financière devra prendre pour emprunter des capitaux aux conditions les plus avantageuses, on peut distinguer :

- 1° la forme juridique de leur engagement;
- 2° le mode de garantie donnée;
- 3° les échéances.

1° On distingue, suivant la forme juridique dans laquelle l'engagement a été contracté :

- a) les dettes en compte-courant;
- b) les effets à payer;
- c) les dettes obligataires (hypothécaires, lettres de gage, obligations, etc...).

L'importance des distinctions des engagements suivant leur forme juridique réside dans les divergeances relatives au genre et à la portée de la responsabilité juridique, inhérente à chacune d'elle. A cet égard, c'est avant tout le débit résultant des effets à payer relativement à celui résultant des autres catégories de dettes, qui présente le plus grand intérêt. En raison de la responsabilité rigoureuse

qui s'attache à ce mode d'engagements, pris le plus souvent à courte échéance, une entreprise prudente ne les contracte qu'au cas où elle ne peut en obtenir du crédit sous une autre forme. Bien qu'il soit difficile d'établir en cette matière une règle stricte, on peut poser en principe, malgré tout, que moindre est le poste des effets à payer *par rapport aux autres catégories de crédit, plus l'entreprise est solide et prudente.*

La forme juridique de l'engagement pris joue aussi un certain rôle au point de vue de la rentabilité. Les dettes sous la forme des effets à payer sont, le plus souvent, les dettes les plus lourdes, parce qu'elles sont grevées d'un taux d'intérêt élevé. Au point de vue de la politique financière, il est utile de convertir, avec l'appui d'une banque, les dettes à intérêts élevés en une dette plus considérable mais à intérêts plus bas. Les dettes bancaires peuvent être amorties moyennant la garantie d'un engagement hypothécaire à long terme, l'émission des obligations, etc... L'entreprise a, enfin, le moyen de se libérer d'une façon décisive des capitaux empruntés par une augmentation de son capital social.

2° Selon le mode de garantie, il y a lieu de distinguer :

- a) les dettes non garanties (sans gage);
- b) les dettes garanties.

Les premières sont des engagements que l'entreprise contracte sans donner au créancier de privilège spécial sur une partie de son patrimoine. Cette catégorie d'engagements comprend le crédit personnel et le crédit ouvert en compte-courant. Les engagements garantis, au contraire, sont caractérisés par ce fait, que le créancier tient, de la loi ou du contrat, un droit spécial sur certains biens de l'entreprise, droit tel qu'un droit de gage ou d'hypothèque, en vertu de quoi il se fera payer sur ces biens, de préférence aux autres créanciers.

Des capitaux d'emprunt, moyennant nantissement de gage, d'hypothèque, etc..., ne sont généralement engagés qu'en cas d'extrême nécessité. Il ne faut pas oublier, en effet, que l'hypothèque ou le gage, qui grèvent les valeurs mobilisées ou immobilisées de l'entreprise, ne témoignent pas de sa grande sécurité et diminuent considérablement son crédit. Aussi, pouvons-nous poser en règle générale que, *plus la somme de dettes garanties est grande en comparaison des engagements non garantis, moindre est le degré de confiance et de crédit moral dont jouit l'entreprise.*

3° Sous l'aspect de leur exigibilité, les engagements se divisent de la façon suivante :

a) les engagements immédiatement exigibles, auxquels se rattachent tout d'abord les dettes bancaires en compte-courant ;

b) les engagements à courte échéance, 3 ou 6 mois au plus, tels que les effets à payer, le crédit des fournisseurs.

c) les dettes à échoir dans un délai plus long, auxquelles appartiennent les engagements hypothécaires et obligataires.

Parmi ces trois catégories de dettes, les engagements immédiatement exigibles sont les plus dangereux. Pour faire face à ces engagements, l'entreprise est obligée de maintenir constamment une partie de ses valeurs actives en état liquide, et en proportion correspondant au montant de créances échues ou près de l'être. Les dettes à courte échéance doivent être couvertes par les créances à court terme, et les engagements à longue échéance par les valeurs immobilisées.

Les proportions entre ces trois catégories d'exigibilités dépendent tout-à-fait du genre de l'exploitation. Elles ne sont pas les mêmes pour un établissement bancaire, disposant de capitaux remboursables en majeure partie à

vue, que pour des établissements industriels qui émettent des emprunts destinés à acquérir des installations importantes et un outillage coûteux. D'une façon générale, on peut poser en principe *que les diverses catégories d'échéances doivent être équilibrées selon une proportion normale correspondante à la nature de l'exploitation* et au caractère liquide des éléments de son actif. Si cette proportion n'est pas saine, la politique financière doit tendre, par tous les moyens possibles, à la corriger pour éviter l'insolvabilité. Dans le cas où le montant des exigibilités à un court délai se trouve disproportionné par rapport aux crédits à long terme, il est avantageux de procéder à une conversion des premières en une dette plus considérable, mais à échéance plus éloignée, au moyen d'une dette hypothécaire ou d'une émission de titres, ainsi que nous l'avons déjà mentionné.

§ 3. — LES RAPPORTS ENTRE LES CAPITAUX PROPRES ET LES CAPITAUX EMPRUNTÉS

Après avoir esquissé brièvement les relations réciproques entre les divers postes appartenant au groupe des capitaux propres et à celui des capitaux empruntés, il nous faut examiner le rapport qui doit exister dans chaque entreprise, au point de vue financier, entre l'une et l'autre de ces catégories de capitaux.

Ce rapport n'est pas quelconque. Les capitaux empruntés, comme nous l'avons souligné, ont le droit d'être rémunérés par des intérêts dont le taux parfois très élevé constitue une charge pour l'entreprise. D'autre part, ces capitaux, ayant fructifiés avec les capitaux propres, contribuent au même titre qu'eux à la formation du produit net; cependant il se peut que le bénéfice, qu'ils rapportent, ne soit pas égal aux charges qu'ils entraînent. Dans tous les cas, il est donc recommandable de rechercher s'il y a une

marge, au profit de l'entreprise, entre les intérêts payés aux capitaux empruntés et leur rendement en bénéfice; s'il n'y en a pas, on doit de toute évidence réduire au minimum le montant des capitaux empruntés.

Il ne faut pas oublier en outre, qu'en cas de liquidation volontaire ou forcée de l'entreprise, ce sont les prétentions des créanciers qui doivent être d'abord satisfaites; ce n'est qu'avec ce qui reste, que sont désintéressés les capitaux propres. En cas d'insuccès de l'entreprise, ils sont menacés les premiers, et cela d'autant plus que les engagements sont plus grands.

Il en résulte que le principe primordial de la gestion des capitaux, en égard aux sources dont ils proviennent, *est la réalisation d'un équilibre convenable entre les capitaux propres et les capitaux empruntés, avec tendance marquée à augmenter les premiers.* En effet, les bases financières de l'entreprise sont d'autant plus sûres, que le montant des capitaux provenant des emprunts est moindre en comparaison de celui des capitaux dont l'entreprise est propriétaire. En temps normal, les capitaux empruntés ne doivent pas, dans les entreprises industrielles, dépasser de beaucoup la somme des capitaux propres. Une proportion malsaine est la preuve d'une trésorerie serrée de l'établissement, l'indice du manque de stabilité économique, une menace constante de difficultés financières dans des temps critiques.

CHAPITRE III

LES MODES D'UTILISATION DES CAPITAUX

Les capitaux affectés à une exploitation, sont engagés par l'entreprise à ce titre dans le cycle des opérations de production et de circulation. La force productive, la capacité de rendement et l'aptitude à servir de réserve d'un capital mis à la disposition d'une entreprise, dépend surtout de la forme qu'on lui donne et de la manière dont il est utilisé. La tâche essentielle de la politique financière rationnelle consiste à répartir les divers capitaux entre les différents moyens d'action dans la mesure voulue, et de façon à assurer l'application simultanée des trois principes de l'organisation financière.

C'est l'analyse de l'actif de l'entreprise, c'est-à-dire des valeurs dans lesquelles sont placés les capitaux, qui a pour but de montrer comment les capitaux propres et les capitaux empruntés sont utilisés fructueusement et rationnellement, en particulier, comment les relations existant entre les diverses valeurs de l'actif sont compatibles avec les principes essentiels d'une prévoyante et prudente gestion financière.

Sous ce rapport, il est utile de classer ces valeurs :

- 1° selon leur rôle et fonction dans le processus productif ;
- 2° selon le degré de leur sécurité ;
- 3° selon leur capacité de rendement en bénéfice ;
- 4° selon leur liquidité.

§ 1. — LE RÔLE DES CAPITAUX DANS LE CYCLE PRODUCTIF

Au point de vue du rôle que jouent les éléments de l'actif dans la vie productive de l'entreprise, il y a lieu de distinguer :

1° les valeurs d'immobilisation (appelées aussi capital fixe ou capital constant);

2° le fonds de roulement (qualifié aussi de capital de circulation ou capital circulant).

1° *Les valeurs d'immobilisation* ou valeurs d'installation sont constituées par les moyens d'action de l'entreprise, destinées à la production elle-même (et non pas à l'échange). En font partie : les terrains et bâtiments servant aux usages industriels, les installations de transport, les leviers, les machines, l'outillage, le matériel industriel, le mobilier, les brevets, etc... Toutes ces valeurs ont une affection spéciale dans l'entreprise. Néanmoins, si leur utilité est très grande pour elle d'une part, elles perdent d'autre part, une bonne portion de leur valeur d'échange. Les capitaux placés dans ces valeurs ne peuvent plus en être retirés, ou l'être en partie seulement.

2° *Le fonds de roulement* ou les valeurs de circulation sont les éléments de l'actif, destinés à l'échange. Par opposition aux valeurs d'immobilisations elles sont l'objet de circulation et subissent, par conséquent, des modifications et transformations constantes dans leur substance ou dans leur forme : les matières premières sont transformées en produits manufacturés auxquels, au moment de leur vente, se substituent des créances ; celles-ci, à leur tour, se transforment à l'échéance en espèces pour être engagées de nouveau dans le cycle productif, par l'achat des matières et de main-d'œuvre. Notons dès lors (ce que nous développerons en parlant des relations entre le capital et le chiffre

d'affaires), que plus la rotation du fonds de roulement est intense, plus il circule, mieux et plus efficacement la fonction économique des valeurs de circulation se trouve remplie.

Bien que les valeurs d'immobilisation possèdent, à la différence des capitaux de circulation, un caractère invariable et relativement durable, elles ne sont pas périssables. Elles sont soumises, elles aussi, à une circulation, du fait que leur valeur diminue progressivement par l'usage et la vétusté, jusqu'à dépréciation totale. Ce mouvement est très lent et dépend de la nature de l'entreprise, de la composition du capital et des circonstances. Contre cette dévalorisation du capital immobilisé l'entreprise se protège par les amortissements qui, constituant par unité un des éléments du prix de revient, font retrouver les valeurs disparues dans le prix de vente des produits effectivement vendus.

Les valeurs de circulation se subdivisent, elles-mêmes, en plusieurs catégories, à savoir :

- a) les valeurs de rendement ;
- b) les valeurs en circulation ;
- c) les valeurs de règlements.

a) *Les valeurs de rendement* sont celles qui, par suite des transformations de leur substance ou de leur forme, acquièrent une utilité plus grande. Elles peuvent, par conséquent, être échangées à un prix qui excède les valeurs consommées pour leur fabrication. Ce sont, d'une part, les produits achevés, et d'autre part, les matières premières et les produits mi-ouvrés, qui seront soumis encore à des transformations industrielles pour être écoulés comme produits achevés.

b) *Les valeurs en circulation* représentent les valeurs de rendement dans leur deuxième phase de transformation ; ce sont les produits vendus, mais dont l'équivalence

en monnaie n'est pas encore rentrée. Les valeurs en circulation se composent donc des créances de toutes sortes : telles que créances en compte-courants, effets à recevoir, etc... Le montant global de ces créances représente le produit brut obtenu par la vente des marchandises à crédit, inclus le bénéfice.

c) *Les valeurs de règlements* représentent les rentrées en espèces au jour de l'échéance des valeurs en circulation. Ce sont des valeurs liquides, immédiatement disponibles, permettant d'acquiescer et de se libérer (espèces, chèques, monnaies étrangères, etc...). Elles servent au paiement des frais d'exploitation, de la main-d'œuvre, des matières premières, etc... Une partie des valeurs de règlements reste cependant sous forme de réserves disponibles (avoir en banque, titres facilement négociables), afin que l'entreprise puisse faire face à ses engagements vis-à-vis des capitaux empruntés, les rembourser le cas échéant, et parer à des dépenses imprévues.

La question de l'importance des valeurs d'immobilisation, en comparaison de celle du fonds de roulement, dépend d'un certain nombre d'éléments, parmi lesquels prédomine le genre d'exploitation. Dans les entreprises industrielles et minières, les valeurs d'immobilisation (capital fixe) dépassent dans la plupart des cas le fonds de roulement, étant donné la nécessité qui s'impose d'investir de grands capitaux dans cette nature d'entreprises. Dans les entreprises commerciales, c'est le plus souvent le fonds de roulement dont l'importance prédomine ; par contre, dans les établissements financiers et dans les compagnies d'assurances, le capital fixe ne présente qu'une fraction infime de l'ensemble des valeurs actives de ces entreprises. La proportion entre les deux catégories mentionnées varie encore dans la même branche, d'une entreprise à l'autre, qu'elle soit industrielle, commerciale ou financière. Nous

avons vu, en effet, que les établissements, même les plus similaires, travaillent dans des conditions inégales, et que des milieux économiques différents exigent des dépenses plus ou moins élevées et jamais strictement égales.

Le renouvellement du fonds de roulement pendant un exercice, joue, lui aussi, un grand rôle parmi les facteurs qui déterminent le rapport des valeurs d'immobilisation avec celles des fonds de roulement. La vitesse de rotation du fonds de roulement dépend entre autres de la durée moyenne du crédit accordé aux clients (1); si l'entreprise vend ses produits à crédit de trois mois, les valeurs en circulation se renouvelleront quatre fois par an, autrement dit, le chiffre d'affaires annuel sera égal au quadruple de la somme des valeurs en circulation. Une entreprise vendant, au contraire, à crédit de deux mois, verra ses valeurs en circulation se renouveler six fois par an et pourra réaliser, par conséquent, le même chiffre d'affaires, moyennant un fonds de roulement inférieur d'un tiers. Il en résulte que l'importance du fonds de circulation est dans la proportion inverse du renouvellement du capital: plus la durée d'un seul tour de circulation est courte, moindre peut être le fonds de roulement nécessaire au but économique recherché.

Cependant, comme l'accélération du renouvellement des capitaux offre dans la pratique des difficultés souvent sérieuses, on peut ériger en principe de la politique financière que, par égard à la rentabilité, *le fonds de roulement doit être aussi grand que possible; en effet, c'est la circulation qui procure le rendement*. Le capital fixe constituant du capital immobilisé, c'est-à-dire un placement indirectement rentable, il est indispensable de veiller à ce qu'il ne dépasse pas l'importance strictement nécessaire pour bien remplir sa fonction dans l'entreprise.

(1) L'étude de la vitesse de la circulation constitue l'objet du chapitre II du quatrième titre: « Le chiffre d'affaires et les capitaux de l'entreprise ».

§ 3. — LE DEGRÉ DE SÉCURITÉ DES VALEURS DE L'ACTIF

On distingue au point de vue du degré de sécurité, ou en sens inverse du degré d'aléa, que présentent les différentes valeurs de l'actif :

- 1° les valeurs certaines ;
- 2° les valeurs instables ou aléatoires.

Aux premières se rattachent :

- a) les éléments de l'actif représentant une valeur relativement durable et invariable, tels que terrains, bâtiments industriels, installations techniques, matériel, etc. ;
- b) toutes les créances garanties par une hypothèque ou par un gage mobilier facilement réalisable (par exemple, nantissement de titres, traites documentaires de première garantie) ;
- c) les disponibilités immédiates (telles qu'espèces, monnaies étrangères, coupons échus, dépôt en banque, etc...).

Les valeurs aléatoires comprennent :

- a) les créances non garanties (par exemple le crédit personnel ou le crédit en compte-courant, sans aucune garantie spéciale), dans le cas où la personne du débiteur n'inspire pas la confiance voulue ;
- b) les créances insuffisamment garanties (par exemple : prêts contre nantissement de lettres de change, dont la signature n'inspire pas confiance) ;
- c) les éléments de l'actif à valeurs instables qui dépendent des variations de prix ou d'autres circonstances (par exemple stocks trop abondants de matières premières ou d'objets manufacturés, marchandises soumises aux caprices de la mode, titres sujets à des spéculations exagérées, participations).

Un principe important vient donc s'ajouter aux précédents *pour permettre à la politique financière de tenter de placer les capitaux dans des valeurs ne présentant aucun risque*, soit par rapport aux fluctuations générales des conditions économiques (par exemple baisse des prix entraînant une dépréciation du stock ou du portefeuille de titres), soit par suite de l'impossibilité de les réaliser (par exemple, pertes sur les créances douteuses). Des créances insuffisamment garanties, un portefeuille important de titres sujet à des spéculations, des stocks de matières premières et d'objets manufacturés en excédent, témoignent d'une imprudente politique financière. Au contraire, des valeurs bien assurées et facilement transmissibles sont la preuve d'une entreprise solide.

§ 3. — LA RENTABILITÉ DES ÉLÉMENTS DE L'ACTIF

Les valeurs de l'actif peuvent être classées, suivant leur capacité du rendement en bénéfice, en deux catégories :

- 1° les valeurs rentables ;
- 2° les valeurs non rentables.

Les premières comprennent les valeurs de rendement proprement dit, c'est-à-dire les matières en stock et en cours de fabrication, les produits mi-finis et les objets achevés. En effet, comme le prix de vente des produits achevés dépasse normalement leur prix de revient, il apparaît une marge de rendement d'autant plus grande, que la différence entre le coût de transformation et le produit brut est plus élevée. En dehors des valeurs de rendement, il y en a d'autres qui procurent un bénéfice : c'est le portefeuille des titres à revenu variable (participations) et celui des titres à revenu fixe. Dans les banques, les valeurs de rendement constituent les avances, notamment celles à court terme et à taux d'intérêt élevé.

Les valeurs immobilisées et les valeurs de réglemens sont, au contraire, des valeurs non rentables; l'influence sur le rendement des capitaux placés en terrains, immeubles, mobilier et des capitaux engagés dans des disponibilités, est nulle.

Il faut remarquer que la capacité de rendement en bénéfice des diverses valeurs de l'actif se traduit généralement en proportion inverse de la sécurité du placement ou, ce qui revient au même, se traduit par le degré de risque qu'il présente. A peu de chose près, les chances de gain s'accroissent proportionnellement aux risques de pertes auxquels les capitaux engagés sont exposés, et ils diminuent avec la sécurité croissante du placement.

Un stock de produits considérable et bien assorti permet d'envisager un bénéfice lucratif si les prix haussent, mais il implique des risques de pertes équivalentes si les prix baissent. D'autres risques résultent encore pour les stocks, des variations de la mode ou des types en usage, des dépréciations matérielles, des pertes sur le poids et des fuites de toutes sortes; dans certains cas, les frais d'échantillons et les rabais que l'entreprise est obligée d'accorder à ses clients pour des raisons diverses, justifiées ou non, se rangent sous la même rubrique; des clients renvoient inévitablement des marchandises et il y aura toujours des pertes sur ces retours.

A l'inverse, les valeurs stables, d'une sécurité parfaite, telles que les valeurs immobilisées et les valeurs de règlement, ne sont pas soumises aux risques de perte, mais ne sont pas, ou peu rentables.

Dans les banques, le taux de l'intérêt et celui de l'escompte, varient dans le même sens que le degré de risques inhérents à chaque sorte d'avances; les prêts à long terme dont la sécurité est certaine, constituent un placement sûr, mais moins rentable comparativement aux prêts à courte échéance, qui ne présentent pas de garantie absolue.

Donc, bien que *la fructification des capitaux mis à la disposition de l'entreprise d'après les principes du plus fort rendement* soit une fonction essentielle de la politique financière, cette dernière doit veiller à ce que le placement des capitaux d'une façon lucrative ne porte pas préjudice au principe de la sécurité du placement, à celui de la stabilité générale, et qu'il n'expose pas, par des affaires aléatoires, l'entreprise à des pertes matérielles.

§ 4. — LA LIQUIDITÉ DES VALEURS DE L'ACTIF

Le degré de liquidité, que présentent les diverses valeurs de l'actif, permet de distinguer :

1° *disponibilités de premier rang*, c'est-à-dire valeurs immédiatement disponibles, telles que réserves en caisse, monnaies étrangères, coupons échus, chèques postaux, fonds en report, disponibilités en banque, portefeuille bancaire, titres de vente courante ;

2° *disponibilités de deuxième rang* ou valeurs réalisables, c'est-à-dire valeurs ne pouvant être retirées qu'après un délai plus ou moins long, trois mois au plus. Citons à titre d'exemples les marchandises dont la durée du stock ne dépassera pas un trimestre, les stocks de matières et de produits en cours de fabrication, les lettres de change à échoir dans les trois mois, les titres de vente non courante, les créances sur clients à 90 jours ;

3° *les valeurs immobilisées*, c'est-à-dire éléments de l'actif qui ne peuvent pas être retirés du tout ou ne peuvent être réalisés que dans une période de temps plus longue. En font partie les terrains, les bâtiments, les installations techniques, les machines, le matériel, l'outillage, le mobilier, les brevets, les concessions.

Les rapports entre ces trois catégories de valeurs sont déterminées par une longue série de facteurs di-

vers, entre autres, par la nature d'exploitation et par les échéances, au recouvrement desquels on destine les divers éléments de l'actif. L'état de ces rapports est d'une importance essentielle pour la situation financière générale, parce qu'il détermine la solvabilité de l'entreprise. Nous nous en occuperons dans le chapitre suivant.

§ 5. — LES PRINCIPES DU PLACEMENT DES CAPITAUX

De l'examen sommaire des relations entre les diverses valeurs de l'actif résultent automatiquement les mesures que la politique financière doit prendre concernant la composition de l'actif de l'entreprise. Une composition juste et bien équilibrée n'est cependant pas facile à obtenir à cause de la divergence des principes essentiels qu'il faut appliquer pour assurer à l'entreprise son bon fonctionnement. C'est ici que cette opposition paraît en pleine lumière.

Le principe de la productivité exige que les capitaux disponibles soient placés dans des valeurs d'installation, permettant de produire les plus grandes quantités possibles. Cependant, s'il est vrai qu'une installation importante et moderne permet d'augmenter considérablement la production et l'efficacité de l'organisation du travail, il ne faut pas oublier que cette production doit être écoulee à un prix rémunérateur. A partir du moment où les quantités produites dépassent la limite d'absorption du marché, la rentabilité disparaît et avec elle la productivité, pour céder à une « improductivité », à un gaspillage de biens et d'énergies. Le principe de la rentabilité s'oppose donc nettement à une immobilisation trop considérable des capitaux disponibles; le montant des capitaux à immobiliser dans les installations doit se déterminer par une production susceptible d'être écoulee pratiquement et normalement.

Le principe du plus fort rendement exige, par contre, que la plus grosse part des capitaux soit placée en valeurs

de rendement, c'est-à-dire dans les matières premières et les objets fabriqués, ainsi que dans les valeurs en circulation, compte tenu de ce que normalement chaque entreprise vend à crédit. C'est alors la considération de la stabilité qui s'y oppose au même titre que pour le placement excessif des disponibilités dans les valeurs immobilisées. Au point de vue de ce principe, tout placement dans une des catégories sus-nommées entraîne une immobilisation durable ou temporaire des moyens d'action de l'entreprise, et implique la menace pour elle de ne pouvoir faire face, à un moment donné, à ses engagements. Pour réaliser le degré de solvabilité parfaite, il faut au contraire placer le plus de capitaux disponibles, qu'il est possible, en valeurs de réglemens.

Il en ressort que les trois principes de l'organisation financière se limitent mutuellement, chacun d'eux comportant des avantages et des désavantages. Quelle doit donc être, dans ces conditions, la politique financière bien conçue ?

Or, répétons ce que nous avons déjà souligné, en parlant des principes généraux, que c'est l'application *simultanée et opportune* de chacun de ces principes, qui doit être le facteur essentiel d'une sage et prévoyante tactique financière; ce n'est, en effet, que de cette manière qu'il est possible d'obtenir un fonctionnement de l'entreprise qui répond à ses fonctions sociales et privées.

Pour chaque entreprise on peut donc poser le principe, *que tout le capital dont elle dispose doit être placé dans différentes valeurs, de manière à n'avoir que le strict minimum de chaque catégorie, excepté celle des valeurs de rendement qui, pour satisfaire à la rentabilité, fin dernière de l'entreprise, doivent en comprendre la plus grande partie possible.*

Ainsi, la limite des capitaux immobilisés dans les installations se détermine par la capacité d'écoulement dans des conditions rémunératrices. C'est cette capacité de

vente qui doit délimiter la capacité de production de l'entreprise; on ne saurait placer plus de capitaux dans les valeurs d'installation, que ceux qui permettent de réaliser la productivité optima: c'est la possibilité de vendre qui doit déterminer le volume de sa production, et non pas l'inverse.

Les valeurs de règlement n'ont pas besoin de dépasser beaucoup la somme nécessaire au remboursement des dettes contractées, au règlement des factures échues, paiement des salaires et au recouvrement d'autres frais courants d'exploitation. C'est le service financier qui a pour mission de surveiller les valeurs de règlements et d'assurer continuellement l'ajustement des disponibilités qui s'imposent. On le fait efficacement en surveillant de très près la source même où les obligations de l'entreprise prennent naissance et en prenant toutes mesures utiles à leur égard.

Les capitaux non employés sous forme d'installations ou sous forme de moyens de règlement, sont répartis entre deux autres catégories intimement liées: valeurs de rendement et valeurs en circulation, suivant les conditions où l'entreprise se trouve pour traiter les affaires. Si par exemple elle vend en accordant un crédit de deux mois, la somme représentant les valeurs en circulation ne doit jamais être supérieure au total des ventes effectuées au cours des derniers 60 jours, cela pour une raison très simple: les ventes à crédit, faites auparavant, sont déjà réglées et ne s'ajoutent pas à la somme des valeurs en circulation. Si l'entreprise accorde un crédit de trois mois, le total des créances est nécessairement égal au total des ventes des 90 derniers jours pour les mêmes raisons, et ainsi de suite. On doit veiller à ce que la somme totale des capitaux qui peuvent être investis dans les valeurs de rendement et dans les créances, somme déterminée par la différence entre l'ensemble des capitaux dont dispose l'entreprise et le montant cumulé des valeurs d'immobilisation ainsi que des va-

leurs de règlement que l'on veut continuellement avoir disponibles, se trouve constamment engagée sous ces deux formes pour maintenir le maximum de rendement. Par contre, l'importance relative du stock et des créances peut varier. Les variations du stock, en particulier, sont strictement soumises à celles des créances, d'après lesquelles elles doivent être réglées. D'une façon générale, ces deux grandeurs varient en sens inverse; si le stock diminue par suite d'une intensification des ventes, les créances augmentent nécessairement; si les créances diminuent, les fonds récupérés sont affectés à l'achat des matières premières, de sorte que leur stock et celui des produits achevés augmente.

Ceci revient à dire que dans une maison qui veut obtenir le maximum de rendement que soient susceptibles de donner les capitaux disponibles, les achats de matières premières destinées à la fabrication, en d'autres termes le volume de la production, doivent se régler d'après la rentrée des fonds provenant des valeurs en circulation; autrement dit, les fonds, déduction faite des frais courants d'exploitation, ne doivent être transformés en matières premières, qu'au fur et à mesure de leur rentrée. L'importance du stock de produits achevés variera ainsi suivant les ventes et les entrées de fonds. Et comme on connaît à l'avance la somme des créances, qui, d'après les conditions de vente, doit rentrer dans le courant du mois; les dispositions à prendre pour approvisionner la production en matières premières sont relativement aisées. Il sera de cette façon assez facile de maintenir les stocks dans les limites que leur imposent les moyens d'action disponibles.

CHAPITRE IV

LES RAPPORTS ENTRE L'ACTIF ET LE PASSIF

LA SOLVABILITÉ

L'examen de la composition du passif d'une part, et celle de l'actif d'autre part, ne constitue que des critères, dont la comparaison permet, en dernière analyse, d'apprécier exactement la véritable situation financière de l'entreprise, ainsi que l'efficacité de sa politique financière. Il est bon d'étudier successivement les relations existantes entre les éléments du passif, c'est-à-dire entre les capitaux propres et empruntés mis à la disposition de l'entreprise, et les éléments de l'actif, c'est-à-dire les valeurs dans lesquels les capitaux ont été engagés.

Le genre de ces relations présente une importance toute spéciale, puisque c'est de lui que dépend la *solvabilité* (1), caractère essentiel de la situation financière.

Par solvabilité il faut entendre la possibilité et la capacité pour l'entreprise de faire face immédiatement à ses engagements courants.

§ 1. — LES FACTEURS DE LA SOLVABILITÉ.

Le degré de la solvabilité de l'entreprise dépend:

1° de l'importance des *capitaux empruntés* et de leurs échéances.

(1) ZIMMERMANN, *Zur Frage der Liquidität der Bilanzen*, Zürich, 1912; GÓRA, *Bilanse*, Varsovie, 1925; SCHEFFS, *Bilanse spółek zarobkowych*, Poznan, 1930,

2° du *degré de liquidité* des moyens d'action, c'est-à-dire de la facilité avec laquelle l'entreprise peut réaliser les capitaux engagés dans les différentes valeurs actives.

ad 1°) Le trait caractéristique des capitaux empruntés — par opposition aux capitaux propres — réside dans ce que ces derniers restant dans l'entreprise jusqu'au moment de sa liquidation, ceux-là au contraire, peuvent toujours être retirés par les créanciers, compte tenu seulement des délais de dénonciation.

Il résulte de cette différence, que plus les capitaux propres sont élevés par rapports aux capitaux empruntés, plus la solution du problème de la solvabilité se trouve facilitée. Encore, y a-t-il des distinctions à faire en ce qui concerne les échéances. Les capitaux empruntés à long terme n'exigent la liquidité des valeurs actives que dans la proportion où ils deviennent exigibles. Au contraire, une entreprise travaillant en grande partie avec des capitaux empruntés remboursables à court terme, ou encore avec des capitaux remboursables à vue, aura le besoin constant d'un actif facile à réaliser. Voilà pourquoi une des tâches les plus importantes de la politique financière consiste à *répartir les échéances, selon un plan méthodique*, de la façon la plus avantageuse et la plus conforme au caractère de l'entreprise.

ad 2°) Le rapport entre les capitaux empruntés et les capitaux propres de l'entreprise n'est pas essentiel. Ce qui est le plus important, c'est la composition de l'actif, c'est-à-dire la forme que revêtent les capitaux. L'entreprise est obligée, à un moment donné, d'avoir une partie de son actif liquide, afin de pouvoir rembourser les dettes devenues exigibles.

Pour une entreprise industrielle ou commerciale, la liquidité et, par conséquent, la solvabilité ne jouent pas le

même rôle que pour un établissement financier. Dans une banque par exemple, où les moyens d'action comprennent en majeure partie, des capitaux étrangers remboursables à vue (dépôts d'épargne, dépôts en compte-courant) se pose constamment l'éventualité d'un retrait de fonds. En réalité, ce n'est qu'une petite partie de dépôts qui peut être simultanément retirée, de sorte que ce qu'il importe de connaître, pour ne pas nuire à la solvabilité de la banque, c'est seulement cette part dont la probabilité de retrait est très grande.

Dans une entreprise industrielle ou commerciale, au contraire, il n'est pas nécessaire de se baser sur des probabilités. On peut y établir d'avance très exactement les dates d'échéance et prendre entre temps, au fur et à mesure qu'elles approchent, les dispositions nécessaires pour réaliser les valeurs de l'actif en proportion des remboursements prévus.

On peut donc dégager un principe fondamental qui exige, si l'on veut assurer la solvabilité de façon durable, *que les opérations actives soient subordonnées aux opérations passives* de manière à mettre l'entreprise à même de procéder à une liquidation de ses engagements, à retirer les capitaux empruntés des valeurs de l'actif et à rembourser ses dettes. Les capitaux à court terme ne doivent pas être engagés dans des opérations qui ne peuvent se liquider dans leur délai de remboursement. A cet effet, il importe aussi de réduire, autant que possible, le montant des engagements à vue. Le crédit qu'une banque pourrait dénoncer d'une minute à l'autre serait pour l'industriel un objet de constantes inquiétudes et demanderait à l'entreprise à telle époque donnée un effort tel, qu'elle ne pourrait y parvenir que très difficilement. C'est pourquoi il est nécessaire que les délais de dénonciation soient assez longs pour permettre à l'entreprise de faire rentrer la contrepartie habituelle du crédit en banque, les valeurs en circulation.

§ 2. — LA MESURE DE LA SOLVABILITÉ.

Une solvabilité mesurée d'une façon suffisamment large donne l'indépendance à l'entreprise et lui assure la liberté de ses mouvements. Pour pouvoir apprécier cette solvabilité, il faut grouper à l'avance les éléments du passif dans l'ordre croissant des exigibilités et les divers éléments de l'actif dans l'ordre des disponibilités progressives; il faut ensuite les opposer les uns aux autres, de façon à ce que les disponibilités du premier degré correspondent aux exigibilités immédiates, les disponibilités de deuxième degré — aux engagements à court terme (à trois mois), enfin les valeurs immobilisées — aux capitaux empruntés à long terme et aux capitaux propres de l'entreprise, comme on le voit dans le schéma ci-dessous:

ACTIF	PASSIF
I. <i>Valeurs immobilisées</i>	I. <i>Capitaux à long terme</i> ..
a) terrains	a) capital social
b) bâtiments	b) fonds de réserves
c) installations techniques	c) dettes hypothécaires
d) outillage industriel	
II. <i>Disponibilités de II rang</i>	II. <i>Exigibilités à court terme</i>
a) matières en stock et en cours de fabrication	a) effets à payer à 3 mois
b) stocks d'objets finis	b) créanciers (3 mois)
c) effets à recevoir à 3 mois	
d) débiteurs (3 mois)	
III. <i>Disponibilités de I rang</i>	III. <i>Exigibilités immédiates</i>
a) titres de vente courante	a) banques
b) disponibilités en banque	b) engagements échus
c) monnaies étrangères	c) imprévus
d) caisse et coupons	d) bénéfice de l'exercice

Un tel groupement de tous les chapitres du bilan, ainsi que la détermination des pourcentages des diverses catégories de valeurs de l'actif et du passif, met en relief la situation financière de l'entreprise, fait ressortir sa solvabilité. Elle restera irréprochable tant que les engagements échus ou à échoir dans un court délai seront compensés en totalité par les disponibilités de premier degré, et les capitaux exigibles à terme moyen — par les disponibilités de deuxième degré. Quant aux valeurs immobilisées, elles doivent avoir comme contre-balance les capitaux propres et les engagements à longue échéance parce que ne peuvent être affectées sous forme d'immobilisation, suivant les principes rationnels de la gestion financière, que les capitaux remboursables à long terme ou à terme indéterminé — (capital social, fonds de réserves).

Mais il y a lieu de faire une réserve quant à déterminer sur la seule base du bilan l'exactitude du degré de solvabilité de l'entreprise. En dehors des valeurs immédiatement disponibles, l'entrepreneur peut trouver encore des disponibilités en transformant des valeurs non entièrement liquides pour l'instant. C'est ce qu'on appelle les « réserves de liquidité ». On les réalise principalement :

- a) par la vente immédiate de certaines valeurs de l'actif, par exemple, titres couramment négociables.
- b) par la dénonciation et la liquidation des prêts accordés.
- c) par l'escompte des créances.
- d) par le nantissement des titres.
- e) par l'émission d'un emprunt à long terme.
- f) par l'augmentation du capital social.

Un crédit d'escompte ou un compte-courant, accordé par la banque et non utilisé, constitue, lui aussi, une

réserve de liquidité; une entreprise qui n'escompte pas ses effets peut, au moment critique, faire facilement usage de ce crédit jusqu'à concurrence du montant qui lui est accordé, à condition cependant que les valeurs escomptées rentrent sûrement avant l'échéance. La solvabilité ne peut donc être appréciée judicieusement, qu'en tenant compte de ces circonstances.

Ajoutons encore qu'une solvabilité insuffisante met en danger la stabilité de l'entreprise, tandis qu'une solvabilité trop grande nuit à la productivité et au rendement. Pour l'ajuster à ces trois principes de la politique financière il faut régler, de façon stricte, la production sur l'écoulement des produits. Les engagements d'une entreprise industrielle résultent, nous le voyons donc, de la nécessité de couvrir les dépenses occasionnées par la production, tandis qu'on obtiendra par la vente de cette production des valeurs liquides. Ce n'est qu'en décalquant sa production sur ses ventes, que l'entreprise pourra constamment faire face à ses engagements et atteindre dans l'avenir une période de stabilité et de prospérité.

CHAPITRE V

LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET LES FINANCES DE L'ENTREPRISE

De ce qui précède, il résulte qu'il y a des relations exactes, bien précises, entre les divers éléments du passif d'une part, ceux de l'actif d'autre part, et des relations réciproques entre les uns et les autres. Nous avons vu que parmi les diverses manières de répartir des capitaux entre les valeurs actives, il n'y en a qu'une qui assure un équilibre parfait entre les trois principes essentiels de l'organisation financière, entre la productivité, la stabilité et la rentabilité. Nous avons vu toutefois la prédominance de cette dernière qui s'explique par ce fait que c'est le rendement le plus élevé qui constitue le but direct de l'activité économique de l'entrepreneur.

La fonction de la politique financière consiste précisément à réaliser la proportion avantageuse permettant de déterminer *l'état optimum* d'exploitation. L'industriel y parvient en répartissant les capitaux mis à sa disposition entre les divers éléments de l'actif dans la mesure voulue, en tenant compte de la nature de l'entreprise, des conditions très variées de l'exploitation, de la source des capitaux et en suivant les principes standards énumérés ci-dessus.

Cependant, s'il est relativement facile à l'industriel prévoyant de réaliser cette répartition optimale, il est, au contraire, difficile de la maintenir de façon durable.

La situation financière de l'entreprise et sa structure interne *se modifie et se transforme continuellement* sous l'influence de multiples causes, dont les principales sont les suivantes :

- a) les mouvements des prix de longue durée.
- b) les variations cycliques des prix.
- c) les mesures de la politique de l'entreprise.
- d) d'autres facteurs (variations saisonnières, variation de la mode, etc...)

L'influence du premier facteur, bien que sensible, se produit dans une très longue période de temps, pratiquement négligeable. D'autre part, comme les mesures de la politique de l'entreprise sont déterminées, à leur tour et dans une large mesure par les fluctuations cycliques des conditions économiques, on peut en conclure que le facteur le plus important des variations de la situation financière de l'entreprise se trouve dans *les variations périodiques et générales des prix* (1).

§ 1. — L'INFLUENCE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE SUR L'ACTIF ET LE PASSIF

Les fluctuations des prix agissent d'abord sur les valeurs de l'actif de l'entreprise. L'expression monétaire de ces valeurs, qui représentent des biens matériels ayant chacun leur valeur d'échange, subit nécessairement des variations parallèles au mouvement des prix. La chose est naturelle. Mais il n'en est pas ainsi pour les éléments du passif. Ceux-ci n'étant pas des biens, mais des obligations, des créances de sommes déterminées, exprimées en monnaie, restent nominalement les mêmes, malgré la

(1) Voir LE COUTRE, *Praxis der Bilanz Kritik*, Berlin, 1926; SCHMIDT, *Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft*, Berlin; DEUTSCH, *Konjunktur und Unternehmung*, Berlin.

variation des prix ; la variation de valeur des biens matériels ne les touche pas.

Il en naît de fâcheuses coïncidences : si les prix baissent, la fortune de l'entreprise diminue alors que les engagements restent les mêmes. Dans la pratique des affaires, cette circonstance présente une certaine valeur en ce qui concerne les emprunts à très long terme. Aussi, il est utile d'en tenir compte, lorsqu'on émet des emprunts obligataires.

Mais en dehors de cela, les variations cycliques des prix se manifestant encore, ce qui est beaucoup plus important, par des variations dans la composition du patrimoine, des modifications en sens opposé ou parallèle à ses divers éléments. Sous ce rapport, les variations des conditions économiques se manifestent en particulier :

1°) par les tendances à l'accroissement ou à la diminution des capitaux de l'entreprise et, par suite, des valeurs dans lesquelles les capitaux sont investis.

2°) par des modifications dans la composition de l'actif et du passif, dans les relations entre les capitaux propres et les capitaux empruntés d'une part, celle des valeurs d'installation et du fonds de roulement d'autre part.

3°) par les déplacements des divers postes à l'intérieur de ces quatre groupes principaux d'actif et de passif, s'approchant, s'écartant de la situation-standard.

Etant donné les conditions variées de la vie économique, nous passerons rapidement en revue ces influences diverses pour en tirer les conclusions qui s'imposent relativement à la gestion rationnelle des finances.

§ 2. — LES FLUCTUATIONS DES ÉLÉMENTS
DE L'ACTIF ET DU PASSIF DANS LE COURANT
DU CYCLE PÉRIODIQUE.

Le cycle économique est souvent défini comme présentant quatre phases caractéristiques (1) :

a) Phase de dépression caractérisée par la stagnation générale des affaires.

b) Phase d'essor ou de reprise dans laquelle les prix augmentent en même temps que renaît l'activité industrielle.

c) Phase de grande animation dans les affaires ou de prospérité, caractérisée par le niveau élevé des prix, l'accroissement de l'intensité de production.

d) Phase de chute des prix ou la crise proprement dite.

Voici comment les divers éléments de l'actif et du passif de l'entreprise se comportent dans les quatre phases énoncées du cycle périodique :

A. — La dépression

I. — Immobilisations :

- 1) Arrêt temporaire dans l'extension de l'entreprise.
- 2) Dépréciation de la valeur des installations (commandées et mises en action dans la période de prospérité) par suite :
 - a) de la baisse des prix.
 - b) de l'impossibilité de leur exploitation complète.

(1) Cette classification est passablement arbitraire : si deux des phases sont nettement différenciées, celle de prospérité et celle de chute, les deux autres sont, par contre, vagues dans leurs symptômes, et la transition de l'une à l'autre est très imprécise.

- 3) Réorganisation des installations dans le sens de la rationalisation.

II. — *Fonds de roulement*:

- 1) Pertes sur débiteurs.
- 2) Pertes sur stocks de matières premières et d'objets finis à raison de la baisse des prix.
- 3) Les stocks s'accroissent d'abord par suite de l'arrêt d'écoulement, mais diminuent peu à peu.
- 4) Encaisse croissante à raison des rentrées des valeurs en circulation; conséquence: assainissement de la solvabilité et remboursement des crédits en banque.

III. — *Capital propre*:

- 1) Diminution des réserves, mais aussi du capital d'établissement à cause du recouvrement des pertes sur les valeurs actives.

IV. — *Capital emprunté*:

- 1) Remboursement des crédits en banque (solvabilité croissante).
- 2) Conversion des engagements à court terme en crédit à long terme (hypothèques, émissions) par suite de la situation favorable du marché financier.

V. — *Totaux du bilan*: Tout d'abord décroissant, puis remontant lentement.

B. — L'essor

I. — Immobilisations:

- 1) Agrandissement des installations en vue de la prospérité proche à des prix en hausse; conséquence: élévation des frais fixes.
- 2) Formation de réserves cachées au moyen d'amortissements excessifs.

II. — Fonds de roulement:

- 1) Intensification du renouvellement du fonds de roulement.
- 2) Augmentation des stocks de matières premières (surtout des stocks de spéculation).
- 3) Tendance à la décroissance des stocks d'objets fabriqués.
- 4) Augmentation des valeurs en circulation en proportion même de la diminution des stocks d'objets fabriqués.
- 5) Les disponibilités en banque augmentent au début à cause de l'accumulation des rentrées de fonds et d'engagements nouveaux contractés, puis ils fléchissent à raison de leur affectation à l'augmentation des valeurs d'installations (II1) et des stocks de matières premières (II2).

III. — Capital propre:

- 1) Augmentation du capital d'établissement et utilisation des bénéfices de l'exercice et de ceux des années précédentes, accumulés dans les réserves cachées.
- 2) Formation des réserves et élévation de la rentabilité.

IV. — *Capital emprunté:*

- 1) Augmentation du crédit des fournisseurs et des banques.
- 2) Emission des titres (situation encore favorable sur le marché financier).

V. — *Totaux du bilan:* hausse.

C. — Grande animation des affaires

I. — *Immobilisations:*

- 1) Exploitation complète et intensive des valeurs d'installation.
- 2) Extension à mouvement tardif de l'entreprise.
- 3) Formation des réserves cachées moyennant des amortissements excessifs.

II. — *Fonds de roulement:*

comme dans l'essor (insolvabilité croissante).

III. — *Capital propre:*

- 1) Formation des réserves par les entreprises prévoyantes.

IV. — *Capitaux empruntés:*

- 1) Utilisation du crédit de banque à court terme (en raison de la tendance défavorable du marché financier):
 - a) pour financer l'écoulement de la production (ventes à crédit).
 - b) pour l'extension de l'entreprise.
- 2) Utilisation excessive du crédit des fournisseurs.

V. — *Totaux du bilan:* Point culminant.

D. — Crise

I. — *Immobilisations:*

- 1) Arrêt forcé dans l'aggrandissement, difficultés financières.
- 2) Exploitation partielle des installations existantes.
- 3) Dépréciation des établissements à raison de la baisse des prix.

II. — *Fonds de roulement:*

- 1) Accumulation considérable des stocks de matières premières et des objets finis.
- 2) Augmentation rapide des valeurs en circulation.
- 3) Pertes sur les valeurs de rendement et les valeurs en circulation.
- 4) Insuffisance des valeurs de règlement et disparition de la solvabilité.

III. — *Capital propre:*

- 1) Chute de la rentabilité; des pertes élevées se font sentir.

IV. — *Capital emprunté:*

- 1) Immobilisation des crédits à court terme à raison de l'impossibilité de réaliser les valeurs de rendement et les valeurs en circulation (crédits « gelés »).
- 2) Engagements élevés.

V. — *Totaux du bilan:*

Effondrement maximum.

De cette présentation sommaire des influences de la conjoncture sur la situation financière de l'entreprise ressortent nettement les tendances évolutrices des diverses composantes du patrimoine. L'amplitude de ces variations est parfois considérable: les écarts entre les maxima de prospérité et les minima de dépression varient évidemment selon l'intensité des oscillations cycliques des prix, mais sont d'ordinaire très accentués.

Si les variations de tous les éléments de l'actif et du passif étaient parallèles et uniformes, la politique financière serait évidemment facile. Mais il n'en est pas ainsi: les divers éléments varient en sens opposés et, selon les circonstances, se paralysent ou s'excitent. Dans ces conditions ce qui importe le plus c'est qu'une politique financière prudente sache assurer à l'entreprise, quelle que soit la phase du cycle qu'on traverse, *l'équilibre financier de façon continue et systématique*, en s'inspirant étroitement des trois principes essentiels de l'organisation financière. La poursuite exagérée de la productivité ou de la rentabilité, sans égard à la stabilité, est la cause la plus répandue des difficultés financières, dans lesquelles beaucoup d'entreprises se débattent pendant la période de dépression et dont elle ont de la peine à sortir; la fièvre de production, le développement exagéré de l'entreprise durant la hausse des prix entraînent le plus souvent des abus de crédit et des immobilisations importantes des capitaux.

Il y a donc un intérêt vital à maintenir les forces de l'entreprise dans la proportion optima. L'industriel y parvient du reste, avec plus ou moins de succès, s'il se tient *constamment* au courant de la marche de ses affaires. C'est pourquoi l'établissement des bilans périodiques à intervalles aussi courts que possible (mensuellement ou même hebdomadairement) est d'une grande importance pour renseigner sur l'état financier de l'entreprise à chaque moment de son évolution. En effet, la situation

annuelle démontre à l'industriel, en principe beaucoup trop tard, s'il est arrivé à adapter son entreprise aux fluctuations des conditions économiques. Il n'est possible de prendre des dispositions efficaces en vue de corriger les erreurs commises, d'envisager les principes et les règles de conduite nécessaires pour parer aux circonstances difficiles, d'ajuster l'organisme productif à une situation nouvelle de l'économie nationale, que si l'entrepreneur est en état de se faire le plus fréquemment possible une opinion certaine sur les influences que la conjoncture exerce sur son entreprise.

TITRE III

LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DE L'ENTREPRISE

Sous les aspects où nous l'avons envisagée jusqu'ici, la politique de l'entreprise avait pour objet, d'une part, d'organiser méthodiquement l'entreprise au point de vue financier, et d'autre part, de maintenir cette organisation dans les fluctuations des circonstances économiques. Mais ce n'est que le point de départ de cette politique. Il s'agit maintenant de voir l'entreprise développer son activité pour remplir sa mission sociale et privée, en s'appuyant sur les principes de la politique financière. C'est la *production* des biens qui lui fournit le moyen d'y arriver et c'est la *politique industrielle* qui doit organiser rationnellement cette production, qui doit exploiter le plus avantageusement possible le mécanisme perfectionné de l'entreprise.

Cette partie de la politique générale des entreprises comprendra donc toutes les questions qui relèvent directement de la productivité : la *fabrication*, c'est-à-dire l'exploitation technique la plus rationnelle des moyens de production, matériels et humains, l'*orientation voulue de la production* parmi les fluctuations des conditions économiques.

Il s'agit en effet :

1°) de produire au prix de revient le plus bas possible des marchandises de qualités supérieures.

2°) d'adapter la production aux conditions et aux besoins existants et de maintenir cette production optimale dans les mouvements cycliques des circonstances économiques.

Les deux problèmes principaux, qui résolvent et résument toute la politique industrielle, donnent au présent titre son plan :

Section I. — Politique des prix de revient (ou politique d'exploitation technique).

Section II. — L'orientation de la production.

SECTION I

LA POLITIQUE DES PRIX DE REVIENT

C'est la notion du prix de revient qui domine toutes les questions de la politique d'organisation technique; c'est le critérium qui fait graviter tous les problèmes de la fabrication proprement dite.

Dans le chapitre où nous avons envisagé les facteurs de rendement, nous avons vu que c'est la différence entre le prix de revient et le prix de vente qui constitue le bénéfice net. Toute activité de l'entrepreneur est dirigée en vue de réaliser spécialement cet écart et de l'augmenter dans la plus large mesure possible. Il ne peut l'accroître que par une élévation du prix de vente ou une réduction du prix de revient. Quant au prix de vente, il ne peut pas sur le même marché et au même moment être supérieur au prix des produits de la même qualité d'une autre entreprise. L'entrepreneur qui veut augmenter ses bénéfices ne peut donc pas toujours songer à élever son prix de vente: les compétiteurs l'en empêchent. Le prix de vente étant limité par la concurrence, ce n'est qu'en agissant sur le prix de revient, qu'il peut augmenter la marge de bénéfice. Comme le prix de vente se fixe sur le coût de production des entreprises marginales, c'est-à-dire de celles, qui dans une branche donnée de l'industrie sont les moins bien placées et les moins bien organisées, mais dont la coopération à la production est encore nécessaire pour satis-

faire à la demande existante à ce prix, un bénéfice n'est possible que dans la mesure et le cas, où l'entrepreneur arrive à réduire son prix de revient au-dessous du prix de revient marginal. Cette réduction ne peut être atteinte que s'il ajuste rationnellement tous les facteurs de la production les uns aux autres de façon à ce que les frais d'exploitation, que ces facteurs occasionnent, soient aussi bas que possible.

Cet ajustement rationnel et méthodique est la tâche de la politique des prix de revient, problème que doit résoudre tout industriel désireux d'obtenir un rendement en bénéfice, une rémunération des capitaux engagés dans l'entreprise.

Quelles sont les règles que doit suivre le chef d'entreprise pour atteindre ce résultat, pour créer une marge entre le prix de vente et le prix de revient dont pourra résulter à la fin de l'exercice un rendement satisfaisant? Voilà la question qui se pose.

Il n'y a pour réduire le prix de revient que deux règles à observer :

1°) augmenter la productivité *en réduisant* par des procédés de rationalisation *les éléments du prix de revient*;

2°) augmenter la productivité par *l'orientation optimale de la production*.

Comme ce dernier moyen relève directement de la politique de production, il sera traité dans la section suivante. Laissant donc de côté cette question pour l'instant, recherchons ici comment le prix de revient peut être directement réduit en appliquant les mesures d'organisation d'une politique rationnelle. Analyser l'action que l'entrepreneur peut exercer sur le prix de revient de ses produits, dégager l'influence de l'organisation des facteurs de production et celle de l'organisation du travail sur la

formation du coût de production, tel sera l'objet de la présente section. Dans cette étude, nous nous bornerons à des indications réduites à la plus grande simplicité, de nombreux ouvrages ayant déjà traité cette question. (1)

(1) A ce sujet, voir entre autres : ROMAN *L'organisation industrielle américaine appliquée aux entreprises européennes*, 1927 ; CHARPENTIER, *Organisation industrielle*, 1927 ; SIMONET, *Etude sur l'organisation rationnelle des usines*, 1919 ; MATTERN, *Création, organisation et direction des usines*, 1926 ; IZART, *Méthodes économiques d'organisation dans les usines*, 1919 ; FUZET et BERRAN, *Les comptes de la production*, 1927 ; NICKLISCH, *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Stuttgart, 1930 ; du même auteur, *Der Weg Aufwärts Organisation*, Stuttgart, 1930.

CHAPITRE I

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET LE PRIX DE REVIENT

L'ensemble de charges régulières, c'est-à-dire de dépenses en biens matériels et en travail humain, faites pour produire et pour mettre à la disposition du consommateur des objets manufacturés appropriés à ses besoins, constitue ce qu'on appelle *les frais d'exploitation* de l'entreprise.

Pour couvrir l'entreprise de ces frais d'exploitation, chaque unité produite et vendue doit rationnellement en supporter une quote-part; la fraction de l'ensemble des frais d'exploitation incombant à l'unité produite et écoulée est son *prix de revient* ou son *coût de production*. La notion « frais d'exploitation » se rapporte donc à toutes les dépenses de l'entreprise considérée comme un tout, tandis que celle du « prix de revient » ne concerne que les dépenses occasionnées par la production et par la mise à la disposition du consommateur d'un produit déterminé.

Le prix de revient est le facteur de rendement résultant directement *de l'organisation* de l'entreprise. En tous cas, il en dépend beaucoup plus que les deux autres, le prix de vente et le chiffre d'affaires. Ceux-ci, et surtout le prix de vente, sont influencés en grande partie par des forces économiques extérieures, par le jeu de l'offre et de la demande que l'entrepreneur ne peut modifier ni à son gré,

ni à son profit. Tout ce qu'il peut faire à cet égard, c'est d'opérer ses ventes de manière que les fluctuations de prix résultant des variations de l'offre et de la demande lui soient le plus avantageuses possible.

Par contre, le prix de revient se compose d'éléments sur lesquels l'entrepreneur peut exercer une influence variable, mais toujours assez efficace pour les ajuster les uns aux autres d'une façon rationnelle. Cette action dépend, bien entendu, de ses capacités organisatrices et adaptatrices et ne donne tous ses fruits que si elle est poursuivie méthodiquement sur la base d'une analyse détaillée et soutenue de la marche économique de l'entreprise.

§ 1. — LES ÉLÉMENTS DU PRIX DE REVIENT

Le prix de revient se compose d'éléments aussi nombreux que divers ; il est cependant possible de les ramener à deux catégories essentielles, savoir *les frais spéciaux* et *les frais généraux* :

1°) *Les frais spéciaux* sont ceux qui s'appliquent directement à un produit déterminé ; ils comprennent toutes les dépenses occasionnées par les objets fabriqués eux-mêmes par suite des opérations auxquelles elles donnent lieu depuis l'achat de la matière première jusqu'au moment de la vente. Les produits qui ont motivé ces dépenses sont nettement indentifiés et les frais peuvent leur être imputés directement.

Les dépenses spéciales comprennent en particulier :

a) le prix coûtant des matières premières à leur arrivée au magasin, c'est-à-dire le prix d'achat augmenté des dépenses accessoires telles que : courtages, commissions, transports, douane, camionnage, manutention, voyages, etc...

b) le prix de la main-d'œuvre nécessaire au façonnement des matières premières.

c) d'autres frais, dûs à la fabrication des produits (par exemple modèles, dessins, fournitures diverses, force motrice, brevets) ou à la vente (courtages, commissions, voyages, emballages, transports, manutentions, douane, etc...) qui peuvent être incorporés directement dans le produit.

2°) *Les frais généraux* comprennent toutes les dépenses qui se répartissent sur l'ensemble de l'exploitation sans qu'on puisse les spécialiser. Proportionnés au temps, ils pèsent sur la totalité des produits mouvementés sans se rapporter à aucun en particulier. Ils s'appliquent, les uns aux bâtiments et au matériel industriel, d'autres au personnel, quelques-uns enfin à l'exploitation dans son ensemble.

Les frais généraux ne se rattachent donc pas directement à telle ou telle marchandise; ils sont engagés dans l'intérêt d'un fonctionnement rationnel de toute l'entreprise. En voici les principales catégories:

a) frais relatifs aux bâtiments, au matériel industriel: amortissement, entretien, loyers, assurances, impôts, éclairage, chauffage, etc...;

b) frais relatifs au personnel: appointements et gratifications des directeurs, des ingénieurs, agents divers, acheteurs, magasiniers, représentants, voyageurs, commis, comptables, contremaîtres, etc...;

c) frais relatifs aux capitaux: intérêts, contributions, impôts cédulaires;

d) frais de lancement des affaires: publicité, catalogues, imprimés, échantillons;

e) frais de bureaux: poste, télégrammes, téléphone, papier, registres, traites, quittances;

f) frais d'accidents et de risques divers sur marchandises, matières en stock (pertes, fuites, vols), crédit (suspension

sion de paiements, pertes d'intérêts par suite de paiements tardifs), etc...

Remarquons que la nomenclature de ces dépenses ne peut pas être établie de façon immuable; certaines dépenses, qui sont générales dans une affaire, sont considérées comme spéciales dans une autre. On doit en faire la discrimination suivant le cas et les circonstances.

§ 2. — L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE DE L'ORGANISATION

La classification des frais, que nous venons de faire, en dépenses spéciales et générales, nous permet de définir et de préciser l'influence que l'entrepreneur peut exercer sur son prix de revient.

Les frais spéciaux ont un caractère qui les distingue nettement de tous autres. Ce sont les frais *directement productifs* dans le sens étroit de ce mot. Ils augmentent la valeur du produit parce qu'ils résultent directement d'une manipulation quelconque, à laquelle le produit a dû être soumis. Désormais, leur montant fait partie intégrante de la valeur de la marchandise. Il en résulte que leur réduction est difficile à réaliser, puisqu'elle risque d'entraîner un amoindrissement de la valeur même du produit. En effet, pour fabriquer une marchandise d'une qualité déterminée, il faut toujours une quantité donnée de matière première et une certaine dose de travail. C'est la raison pour laquelle ces frais sont les mêmes, en principe, dans toutes les entreprises d'une certaine branche industrielle. Ils s'imposent à toutes de façon à peu près égale, parce qu'ils sont uniquement déterminés par la nature de la marchandise.

Au contraire, les frais généraux ne sont pas occasionnés directement par les objets fabriqués. Ils ne les touchent pas et ne les influencent pas dans leur matière; ils ne sont productifs que de façon indirecte.

Les frais généraux constituent *le coût de l'organisation et de l'administration* de l'entreprise. Leur rôle est de réaliser l'effort nécessaire pour obtenir de l'entreprise le meilleur fonctionnement intérieur et extérieur. Par opposition aux frais spéciaux, ils varient avec chaque industrie et, dans la même branche, d'une entreprise à l'autre, suivant que la méthode de travail adopté est plus ou moins rationnelle. Autrement dit, les frais généraux d'exploitation technique sont fonction de la manière dont l'entreprise est gérée et constituent, de ce fait, le critérium de son fonctionnement, la mesure de l'efficacité économique de son organisation.

La somme de ces frais, considérée isolément, n'a cependant, au point de vue économique, aucune signification par elle-même; que les frais d'exploitation soient de 180.000, par exemple, on ne peut conclure qu'ils soient trop élevés et que l'organisation de l'entreprise est défectueuse. Le total des frais d'exploitation ne vaut que par comparaison c'est-à-dire suivant sa relation avec un autre chiffre. Afin de mesurer la productivité des frais généraux d'exploitation, on prend généralement comme terme de comparaison l'effet produit par l'effort de l'entreprise, c'est-à-dire le chiffre d'affaires réalisé. De cette façon, le coefficient des frais d'exploitation, déterminé par le rapport entre le chiffre d'affaires et le total de ces frais, démontre si l'entreprise a réalisé dans la mesure voulue le principe fondamental de l'activité économique, qui tend à obtenir le même effet avec un moindre effort, ou un effet plus grand avec le même effort. Ainsi dans notre exemple, si nous supposons le chiffre d'affaires de 1.200.000 et le montant des frais généraux de 180.000, nous obtiendrons le coefficient de ces derniers comme suit :

$$1.200.000 : 180.000 = 100 : x$$

$$x = \frac{180.000 \times 100}{1.200.000} = 15 \%$$

Si ce coefficient est plus élevé que celui des entreprises similaires, cela prouve que l'organisation de l'entreprise laisse à désirer. Dans ce cas, il faut que l'industriel procède à une analyse approfondie de ses frais pour arriver à les réduire.

Ce principe, que le montant des frais d'exploitation et, par conséquent, le niveau du prix de revient, dépendent dans une large mesure de la manière dont l'entreprise est organisée, met en valeur toute la tâche incombant à la politique d'exploitation technique. Elle aura pour objet, ici, *d'assembler, de coordonner et de mettre au point*, les différents facteurs de la production de telle sorte, qu'aucune autre organisation de ces facteurs ne puisse donner à l'entreprise un fonctionnement plus perfectionné et moins onéreux.

Nous étudierons dans les deux chapitres, qui suivent, les différents rouages de la fabrication sous l'angle des dépenses relatives à leur adaptation et à leur fonctionnement. Nous rappellerons en même temps, les principes d'une organisation rationnelle et scientifique de l'entreprise.

CHAPITRE II

LES FACTEURS TECHNIQUES DE LA FABRICATION

Les différents facteurs de production, constituant les éléments du prix de revient, sont très nombreux et au point de vue technique assez complexes.

Si on place les principales opérations de l'entreprise industrielle dans l'ordre successif de création et de mise en route, on peut cependant les réduire à quelques groupes.

Les opérations de transformations, plus ou moins complexes suivant les diverses branches, nécessitent des bâtiments spéciaux, construits sur des terrains convenablement choisis, du matériel industriel, des matières premières destinées à être transformées en produits finis, des ouvriers pour façonner les matières et conduire les machines et enfin, un état-major qui administre l'entreprise. Les rouages substantiels de la production sont donc les suivants :

- 1° Terrains et bâtiments ;
- 2° Matériel ;
- 3° Matières ;
- 4° Ouvriers ;
- 5° Service administratif.

Chacun de ces facteurs entraîne des dépenses de toutes sortes, dont l'ensemble constitue les frais d'exploitation, la quote-part qui incombe à chaque unité, le prix de revient. Ces dépenses sont plus ou moins élevées, selon

que les facteurs de la fabrication ont été ou non conçus de façon rationnelle.

Nous allons passer en revue très rapidement ces divers éléments du prix de revient, en nous efforçant de faire ressortir les avantages que présente l'organisation scientifique et rationnelle de la production.

§ I. — LES TERRAINS ET LES BATIMENTS

Les considérations qui président au choix des terrains sont nombreuses et très importantes parce que la prospérité de l'entreprise tient d'abord à l'emplacement. Celui-ci doit répondre à trois conditions :

a) *Au point de vue technique*, l'emplacement d'une entreprise doit se choisir de préférence dans un centre de production de matières premières, à proximité d'un centre d'énergie motrice, de voies de communications, de telle façon que la concentration des matières premières, l'alimentation de l'entreprise en force motrice et l'écoulement des produits s'effectuent avec le minimum de frais.

b) *Au point de vue de la main-d'œuvre*, on doit trouver un emplacement dans le voisinage d'une forte agglomération, réservoir de main-d'œuvre indispensable.

c) *Au point de vue commercial* enfin, l'emplacement doit se trouver dans le voisinage de grands marchés, à proximité d'un milieu de clientèle pouvant le mieux faire usage des services de l'entreprise.

Cependant, comme il est assez rare de trouver réunies toutes ces conditions économiques à un même endroit, on donne la préférence à celui qui offre le plus d'avantages et qui est le mieux approprié à la nature et le plus favorable aux intérêts de l'entreprise.

La question des bâtiments, de même que celle des terrains, doit être examinée avec beaucoup de réserve et d'attention. Elle ne sera résolue convenablement que si l'on dispose de bâtiments spacieux, bien situés et aménagés de façon scientifique. Les bâtiments industriels se divisent en général en :

- a) magasins ;
- b) ateliers ;
- c) bureaux.

a) *Les magasins* doivent être vastes et spacieux, situés près des lieux de déchargement pour que la réception des produits livrés ait lieu avec le minimum de manutention, aussi peu éloignés que possible des ateliers pour éviter des déplacements trop importants à l'occasion de la délivrance des matières premières à la fabrication. Dans le but de simplifier et d'activer les opérations de réception et de distribution des matières, il y a lieu d'agencer les magasins avec toutes sortes d'améliorations techniques : mobilier, outillage, matériel, permettant le classement méthodique, le transport facile et la conservation des matières.

b) *Les ateliers* doivent être édifiés d'après un plan préliminaire très étudié, avec — comme idées directives — la limitation des manutentions, la réduction des pertes de temps et le contrôle permanent de toutes les opérations d'usinage et de montage. Les matières à transformer doivent entrer dans l'usine, autant que possible, toujours par la même issue, passer ensuite d'atelier en atelier et de machine à machine sans mouvements inutiles, sans que les ouvriers aient à effectuer des déplacements susceptibles d'entraver leur travail ; le service technique doit former un tout coordonné avec le minimum de manutentions et le maximum de contrôles effectifs.

c) *Les bureaux*, groupant les services techniques (études, archives techniques, préparation et répartition du travail) et généraux (achat, vente, comptabilité, expéditions, finances, secrétariat), doivent être organisés de façon à améliorer les conditions matérielles du travail des employés et à éliminer tout gaspillage de temps et de manipulation. A cet effet, les bureaux, comme d'ailleurs les ateliers et les magasins, doivent être munis de tous les perfectionnements de la technique moderne, (machines à écrire, à calculer, à facturer, à comptabiliser, machines de triage, d'enregistrement automatique, etc...).

Les dépenses afférentes aux terrains et surtout aux bâtiments sont les suivantes :

- a) les frais de loyer ou l'intérêt du capital engagé;
- b) les frais d'amortissement;
- c) les primes d'assurance contre l'incendie;
- d) les impôts et les contributions;
- e) les frais d'entretien et de réparations;
- f) les frais d'éclairage et de chauffage.

Inutile de dire que l'ensemble de ces dépenses sera d'autant plus bas, que les terrains et bâtiments industriels seront plus rationnellement organisés et aménagés.

§ 2. — LE MATÉRIEL

Dans les entreprises industrielles modernes, le matériel, comportant la mécanisation du processus de production, a pris une importance considérable qui, loin de décroître, s'accroît de plus en plus. Les causes de l'extension du machinisme sont dans les avantages énormes que le travail de la machine procure, à savoir : *une économie considérable de temps, de main-d'œuvre, de matières premières, une amélioration de la qualité des produits et un accroissement prononcé de la productivité du travail humain.*

Le matériel employé comprend en particulier :

- a) les machines motrices;
- b) les machines de travail;
- c) l'outillage industriel.

a) *Les machines motrices* produisent ou transforment l'énergie qui actionne les machines de travail. On doit s'appliquer à choisir l'énergie la mieux adaptée au genre de l'entreprise, à sa situation, à ses caractères particuliers : énergie électrique, hydraulique, thermique, les machines motrices les plus économiques et les plus productives ; on doit coordonner méthodiquement les diverses parties des installations techniques, suivant les principes d'une utilisation rationnelle de la force motrice.

b) *Les machines-outils* utilisent l'énergie produite par les premières pour exécuter le travail. Elles sont de diversité considérable et d'importance variable : chaque genre d'industrie comporte des machines spécialement adaptées à son mode d'opérations. Là encore, c'est le choix des types les plus convenables, compte tenu de leur capacité productrice, de leur prix d'achat, de leur consommation en énergie, de leur fonctionnement, de leurs aptitudes à être adaptées aux conditions changeantes de la production, qui conduit à réaliser le maximum d'épargne et à réduire les frais au maximum.

c) *L'outillage* comprend l'ensemble des instruments de travail qu'utilisent les ouvriers pour accomplir une tâche quelconque. Comme les outils ont une influence directe sur la productivité du travail d'exécution, il est nécessaire que l'outillage industriel de l'entreprise soit adapté de la façon la plus parfaite aux nécessités du travail manuel.

Les dépenses afférentes au matériel s'appliquent :

- a) à l'amortissement de différentes machines et de l'outillage;
- b) à l'intérêt de leur valeur;
- c) à leur mise en marche et à leur entretien en bon état de fonctionnement;
- d) aux approvisionnements de fournitures destinés à faire face aux consommations de toute nature, alimentation et entretien des machines (combustibles, houille, gaz, électricité, huile, alcool, eau).

On ne peut réduire toutes ces dépenses qu'en améliorant le matériel, par exemple, en introduisant des machines d'un automatisme toujours plus perfectionné, en employant un outillage rigoureusement approprié aux conditions du travail, etc... S'il est vrai que toute amélioration de cette sorte entraîne des frais accessoires et nécessite parfois, outre la dépense en argent, des changements essentiels dans les procédés de fabrication, il n'en est pas moins vrai, que, dans la plupart des cas, la substitution d'une machine plus économique à une machine surannée donne des résultats si appréciables au point de vue économique, que son prix s'amortit dans le temps le plus bref. La solution du problème ne saurait toutefois être adoptée qu'après de nombreux et minutieux calculs de prévisions. C'est toujours un examen approfondi de la productivité de la machine et des frais qu'elle occasionne, examen sur la base de statistiques soigneusement et méthodiquement suivies, qui indiquera le chemin à suivre pour aboutir aux meilleurs résultats.

§ 3. — LES MATIÈRES

Les matières se composent de deux éléments : *les matières premières à transformer* et *les fournitures industrielles diverses*.

Quoique la fonction de la politique commerciale soit de s'occuper des achats, nous n'en parlerons sous ce titre qu'en égard à cette considération, que le prix d'achat des matières et les frais accessoires de leur concentration constituent un élément substantiel du prix de revient de l'entreprise.

Le rôle de l'acheteur tend de plus en plus à s'élargir; les achats bien faits constituent le premier point qui assure des bénéfices à l'entreprise.

Le prix d'achat des matières — avons-nous dit — pèse sur le prix de revient: s'il est trop élevé, il peut amener une régression des ventes et nuire à l'équilibre de l'entreprise. Ce qui importe donc avant tout, c'est de savoir faire les achats dans les conditions les plus avantageuses, c'est-à-dire de savoir acheter:

- a) des matières de bonne qualité;
- b) à un prix rémunérateur;
- c) en quantités convenables;
- d) au moment opportun.

a) *L'appréciation de la qualité* exige, chez le chef du service des achats, l'union des connaissances du technicien aux capacités du commerçant. En outre, il doit se tenir constamment en rapports avec les techniciens pour donner entièrement satisfaction au service industriel, pour être parfaitement au courant des besoins de l'entreprise. Cette liaison entre les deux services, technique et commercial, est la condition « sine qua non » de la bonne marche de l'affaire.

b) Pour acheter des matières à un *prix avantageux*, il faut que l'acheteur connaisse parfaitement les marchés de ces matières, leurs pays d'origine, les noms des producteurs et les prix courants. Sa plus importante fonction est certainement de rechercher avec patience les matières sur

les marchés où elles abondent et la proposition des offres les plus basses par les producteurs, afin d'atteindre le but cherché : « acheter la meilleure qualité au meilleur prix ». Cette fonction exige un esprit méthodique, appliqué à une systématisation pratique, une grande ténacité et beaucoup de résistance en face des offres. Le commerçant capable et intelligent arrive à acheter dans de meilleures conditions que le commerçant qui préfère s'en rapporter aux conseils de ses fournisseurs. Ce dernier paiera, en général, plus cher.

c) Les quantités achetées ne doivent être *ni trop faibles, ni trop importantes* : le stock doit être en harmonie avec les besoins des ateliers. L'insuffisance d'approvisionnement peut être néfaste à la fabrication ; en exposant les ateliers au chômage, elle provoque des à-coups dans l'usinage et bouleverse les programmes de mise en séries. Par contre, un approvisionnement trop important, avec des capitaux immobilisés sans nécessité qui auraient été mieux employés par ailleurs, pourrait avoir pour conséquence de gêner la trésorerie et, en tous cas, représenterait la perte inhérente à tout capital immobilisé, perte qui, dans l'espèce, se trouverait généralement augmentée de la dépréciation subie.

Ainsi, en raison de l'intérêt spécial que présentent les stocks des matières pour la politique d'achat, il faut organiser minutieusement la surveillance de leurs mouvements pour s'assurer, à un moment donné, de la situation des existants. Cette surveillance implique naturellement un système statistique approprié qui, étant donné le mouvement des fournitures à la fabrication, nous guidera sur l'opportunité des réapprovisionnements. L'industriel n'aura pas même besoin, de cette façon, de prévoir bien loin pour ses réapprovisionnements ; il sera toujours prévenu à temps pour combler les vides faits par les sorties, pour maintenir aux stocks leurs justes proportions.

d) Quant au *moment où les achats doivent s'effectuer*, il faut remarquer que, rationnellement, ils ne doivent être constitués que lorsque le stock d'une matière se trouve réduit par suite des fournitures au façonnement au minimum fixé d'avance. Le service du contrôle des stocks, qui veille à ce que le stock d'aucune matière ne soit jamais réduit au-dessous de ce minimum, signale à temps la nécessité d'un achat au service des achats, qui se renseigne alors sur les prix aux différentes sources d'approvisionnement et passe la commande à la source la plus avantageuse. En dehors de ce mode régulier de réapprovisionnement, le service des achats fait encore des achats dans des cas exceptionnels de spéculation ou de stockages pour des raisons diverses (prix avantageux, prévision de hausse, raréfaction d'une matière, etc...). Il y a une réserve à faire relativement aux achats qui sont contractés dans ces dernières conditions. Ils créent en effet, pour l'entreprise, des obligations nouvelles, auxquelles elle aura à faire face. Il est indispensable de prendre des mesures pour que ces achats ne fassent pas naître des obligations dépassant ses forces. Pour une maison dont la productivité n'est pas encore arrivée aux limites que lui tracent ses moyens d'action, les mesures à cet égard sont moins urgentes. Elles sont, par contre, d'une importance capitale dans les maisons où tous les capitaux disponibles sont engagés. Pour celles-ci, il s'agira de prendre les dispositions nécessaires pour maintenir leur liquidité. Ces précautions sont nécessaires, non pas seulement au moment de l'approche des échéances, mais dès le moment des achats. Il est bon de profiter des occasions favorables pour acheter, mais dans la seule limite des moyens dont on dispose. L'immobilisation de capitaux en des stocks excessifs peut demander de l'entreprise un effort tel, à un moment déterminé, qu'elle ne pourrait donner qu'avec beaucoup de difficultés.

Les dépenses spéciales et générales, afférentes aux matières, comprennent, outre leur prix d'achat :

a) les frais d'achat: courtages, commissions, emballages;

b) les frais de livraison, c'est-à-dire toutes les dépenses occasionnées par les matières par suite de leur acheminement du lieu d'achat aux magasins: transport, douane, camionnage, assurances contre les risques de transport;

c) les frais d'emmagasiner, c'est-à-dire toutes les dépenses occasionnées indirectement par les matières par suite de leur séjour dans les magasins, tels que loyers, entretien, amortissements, éclairage, chauffage des magasins, conservations des matières, manutentions, risques sur le stock (dépérissement, vols, fuite, coulages), les intérêts pour la durée du stock en magasin, etc...

Il y a grand intérêt à bien contrôler ces frais et à faire son possible pour les réduire dans la plus grande mesure.

§ 4. — LE PERSONNEL OUVRIER

Le personnel subalterne de l'usine se divise en deux grandes catégories:

a) main-d'œuvre directement productive;

b) main-d'œuvre indirectement productive.

a) Par *main-d'œuvre directement productive*, il faut entendre celle qui contribue directement, par le travail manuel ou à l'aide de machines, à la transformation de la matière première soit en produits fabriqués prêts à la vente, soit à la transformation de la matière en produits intermédiaires (mi-produits), destinés à être achevés par d'autres ateliers.

b) La *main-d'œuvre indirectement productive* comprend au contraire les ouvriers dont le travail ne concourt pas directement à la production des articles fabriqués, tels que

mécaniciens, chauffeurs, conducteurs de machines, forgerons, tôliers, manœuvres, etc...

L'embauchage et la surveillance des ouvriers, sont des opérations qui demandent beaucoup de soins et qu'il est imprudent de laisser à la seule initiative des contremaîtres, car elles peuvent faire naître de graves inconvénients, si elles sont dirigées de façon arbitraire ou injuste. Il est donc recommandé au chef de service, de procéder lui-même à l'embauchage des ouvriers, de constituer ensuite pour chacun d'eux un dossier individuel, et de diviser l'ensemble des ouvriers en plusieurs classes, correspondant à leur manière de produire. Inutile de dire que les ouvriers dont la production est franchement mauvaise doivent être écartés.

La question de la rémunération du travail présente deux aspects complémentaires — taux courant des salaires et modalités d'application — suivant qu'on l'examine dans sa généralité économique ou, au contraire, dans sa mise en œuvre industrielle, et donne naissance à des problèmes nombreux et complexes, d'ordre économique, social, moral et psychologique. Sans vouloir entrer ici dans des développements hors de proportion avec le cadre de cette modeste étude, disons cependant quelques mots sur cette question, si importante au point de vue de l'économie nationale.

Quant au taux de la rémunération accordée aux ouvriers, soulignons qu'il convient de faire une exception à la règle générale de la politique d'exploitation technique qui tend à réduire de façon générale et directe les divers éléments du coût de production, et ceci non seulement pour des considérations économiques, tant privées que nationales, mais aussi en égard aux problèmes sociaux qu'elle soulève, et qui sont à l'origine d'un grand nombre de doctrines plus ou moins artificielles.

Au point de vue de l'entreprise privée, l'intérêt de l'industriel est que chacun des ouvriers produise le maximum d'articles, à un prix minimum. Quelles sont, au con-

traire, les tendances communes à tous les ouvriers ? Il y en a deux principales : la première c'est de toucher un salaire maximum pour un travail minimum ; la seconde, c'est d'éviter le chômage et, pour cela, ralentir autant que possible l'accomplissement du travail. Ces tendances semblent absolument incompatibles avec les *desiderata* du chef d'entreprise. Elles ne le sont pas autant qu'elles le paraissent, car ce que l'ouvrier recherche surtout c'est le salaire maximum dans l'unité de temps. Or, il a été démontré qu'il est possible de lui donner satisfaction, tout en réduisant le coût de la main-d'œuvre *par unité de production*. Remarquons que, si on arrive à généraliser un système de travail et de rémunération susceptible d'augmenter le salaire des ouvriers tout en diminuant le prix de revient des articles fabriqués, on fera baisser aussi le coût de la vie, et ce pour le plus grand avantage des ouvriers eux-mêmes. Ce résultat ne pourra être obtenu que par une organisation méthodique et scientifique du travail, telle que l'ouvrier puisse produire davantage sans une augmentation de ses efforts et de sa fatigue. C'est pourquoi le salaire de l'ouvrier, pour les services qu'il rend à l'usine, doit se déterminer par sa capacité de production évaluée sans esprit de parti pris. Le taux du salaire doit être proportionnel à la productivité de l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il doit être plus ou moins élevé suivant que son travail est plus ou moins productif.

C'est encore au point de vue de l'économie nationale que le taux des salaires doit être plutôt élevé que bas. La masse ouvrière représente des débouchés intérieurs, et les salaires des ouvriers le pouvoir d'achat leur permettant d'acquérir les produits qu'ils ont contribué à fabriquer. Aussi, l'industrie n'a aucun intérêt à comprimer les salaires au point de réduire à la misère le prolétariat qu'elle emploie. L'ouvrier mal payé est un mauvais consommateur, alors que, grâce à un salaire élevé, il deviendra un client intéressant dont les achats intensifieront l'activité économique.

Enfin, la question de la rémunération du travail soulève des problèmes qui relèvent de préoccupations véritablement sociales. Dans nos sociétés, la prédominance du régime de l'entreprise a pour effet que le salariat est, dans les conditions techniques et juridiques actuelles, l'état nécessaire de la majorité des hommes. En conséquence, les questions ouvrières présentent un intérêt vital pour la communauté entière par leurs répercussions sur toute la vie sociale. Dans cette voie nouvelle il est nécessaire que les entreprises aillent au-delà de l'effort exigé par la simple recherche du rendement maximum. Le chef d'entreprise ne peut se désintéresser des problèmes sociaux et ignorer les conditions d'existence de ses ouvriers. Ces préoccupations sociales, en partie imposées par la loi, trouvent leur expression matérielle dans divers adjuvants du salaire, tels que les primes d'assurances contre les accidents, les versements patronaux pour les retraites ouvrières, les indemnités de la vie chère, les allocations familiales, le logement, les gratifications du Nouvel-An, des vacances payées, etc... Ces frais accessoires viennent s'ajouter aux salaires des ouvriers et font partie intégrante du coût de la main-d'œuvre.

En somme, il semble bien que la solution la plus sage est celle qu'a fixée la pratique industrielle et qu'on peut ainsi résumer : « élever les salaires dans la mesure où l'organisation scientifique des procédés d'exécution augmente le rendement individuel de l'ouvrier ; augmenter les salaires pour élever le bien-être des ouvriers ». Cela veut dire qu'à l'application de la méthode doit présider un esprit de justice, de conscience et de compétence à la fois, ce qui est, d'ailleurs, un corollaire inévitable des méthodes scientifiques du travail.

Un taux de salaire étant déterminé, dans cet ordre d'idées, la rémunération de l'ouvrier oscille autour de cette

valeur moyenne suivant *des modalités diverses de paiement*.

Les modes de paiement des salaires les plus usités sont les suivants :

- a) à l'heure ou à la journée;
- b) à la pièce ou à la tâche;
- c) avec participation aux bénéfices;
- d) avec primes ou boni.

L'application des différents systèmes de salaires doit être poursuivie d'un commun accord entre directeurs, ingénieurs et comptables. Leur choix dépend avant tout de la nature des opérations industrielles, et doit être adopté en tenant compte de beaucoup d'autres circonstances sur la base des comparaisons qui peuvent être faites entre ces divers procédés, pour juger de celui qui donnera le meilleur rendement et pour apprécier son influence sur les prix de revient. Il est nécessaire de se souvenir, toutefois, qu'aucun système, si excellent soit-il, ne donnera de bons résultats sans une éducation préalable de tout le personnel.

§ 5. — L'ÉTAT-MAJOR

L'état-major, c'est-à-dire le personnel supérieur d'une entreprise industrielle, se compose d'un ou plusieurs directeurs, des chefs de services, des ingénieurs, des dessinateurs, des contremaîtres, des comptables, des agents divers, etc... Les dépenses qui s'y rapportent, c'est-à-dire les appointements, gratifications de toutes sortes, primes d'assurances, retraites, etc., sont le plus souvent des frais généraux qui ne concernent pas directement un article ou une catégorie d'objets. Pour rémunérer ce personnel il faut procéder, ainsi que pour les ouvriers, avec un *esprit d'équité* : il faut assurer à l'employé un appointement en

proportion avec l'importance des services qu'il rend, avec la productivité de son travail. C'est la seule façon d'en obtenir le rendement maximum.

| *
* *

En dehors des dépenses, spéciales et générales, afférentes aux rouages de la fabrication, il y en a d'autres qui ne se rattachent à aucune des catégories spécifiées, mais touchent au fonctionnement rationnel de l'industrie *dans son ensemble*. Citons, à titre d'exemple, les frais de publicité et de lancement des affaires, certains impôts et contributions, certains risques généraux, accidents, etc... Il va sans dire que l'ensemble de ces frais doit faire l'objet d'une surveillance continue et scrupuleuse.

CHAPITRE III

LA COORDINATION DES FACTEURS DE LA FABRICATION

De l'aperçu sommaire des dépenses occasionnées par les divers facteurs de la fabrication, ressort nettement l'importance capitale que présente pour la question des frais d'exploitation un *assemblage* et un *aménagement* rationnel des divers facteurs de la production. Mais, limitée à ce rôle, si importante qu'elle soit, la politique d'exploitation technique serait incomplète. La structure seule, même la plus perfectionnée, ne suffit pas à obtenir le résultat recherché.

Outre la réunion et l'aménagement méthodique des rouages de la fabrication, il incombe à la politique d'exploitation technique de *systématiser, de coordonner et de contrôler leur collaboration* ; il faut que les diverses parties et les divers éléments de l'organisme économique soient liés et *fonctionnent ensemble* de façon parfaite, sans à-coups, ni interruptions néfastes. Il faut qu'ils n'occasionnent, pendant leur fonctionnement, que le minimum de frais indispensables pour assurer leur marche parfaite. C'est une question de rationalisation du *travail à l'intérieur de l'entreprise*, tant du travail d'administration que du travail d'exécution ; la façon, dont ce travail est organisé influe profondément sur les frais d'exploitation de l'entreprise.

§ 1. — L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE
DE L'ADMINISTRATION

En ce qui concerne les principes de l'administration rationnelle de l'entreprise, nous renvoyons le lecteur aux ouvrages bien connus de *Fayol* (1).

Rappelons simplement qu'il faut appliquer, quant au personnel, les principes suivants : réglementation des procédés d'administration, hiérarchisation du personnel, discipline sévère à tous les échelons de la hiérarchie, responsabilité des chefs de service et des sous-ordres, spécialisation de chaque ouvrier et employé, union systématique des divers rouages pour atteindre le but poursuivi, retour à la direction de toutes les productions, contrôlées automatiquement. Dans l'exercice de ses fonctions, le personnel de l'entreprise doit respecter ces principes généraux, sinon des troubles ne manqueront pas de se produire dans l'organisation administrative. A l'origine, simples malaises localisés à un service ou à un échelon de la hiérarchie, ils ne tarderont pas à étendre leurs ravages sur l'entreprise tout entière, dont le fonctionnement et la bonne marche pourront, si la cause subsiste, se trouver définitivement compromis.

§ 2. — L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE
DU TRAVAIL D'EXÉCUTION

Quant au travail d'exécution, les principes directeurs de son organisation doivent tendre à réaliser le maximum de productivité et à faire disparaître tous les gaspillages :

(1) FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, 1925, *L'éveil de l'esprit public*, Paris 1927 ; voir aussi VERNEY, *Le fondateur de la doctrine administrative* : HENRI FAYOL, Paris 1925 ; CARLIOZ, *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*, Paris 1926 ; CHAMBONNAUD, *La technique des affaires*, 9 volumes, Paris ; WITTE, *Wissenschaftliche Betriebsführung*, Berlin 1922 ; SKARZYNSKI, *Zasady kierowania przedsiębiorstwem*, Varsovie 1925 ; NAMY, *Rationalisation et organisation scientifique de la production*, Paris 1931.

gaspillage de matières premières, de travail humain et mécanique. Ce sont les méthodes d'organisation scientifique du travail, mises en lumière par *Taylor*, qui permettent d'obtenir ce résultat, par l'étude rationnelle et la mise au point de toutes les causes susceptibles de diminuer les frais d'exploitation, particulièrement en ce qui concerne la main-d'œuvre, grâce à l'augmentation méthodique du rendement de cette dernière (2).

Un des points essentiels de l'organisation scientifique du travail d'exécution consiste dans la *préparation complète et méthodique des travaux* par les soins de la direction technique de chaque usine. L'exécution correcte d'un travail d'usinage quelconque exige, en effet, une étude préalable et la rédaction consécutive d'instructions préliminaires très précises, relatives à la détermination scientifique des procédés d'exécution, autrement dit, à l'ordre, à la nature et aux données des opérations successives, ainsi qu'au temps nécessaire à chacune d'elles. Ce sont les bureaux des études, de préparation et de répartition du travail à l'intérieur de l'usine, qui sont particulièrement chargés de préparer les tâches au moyen d'établissement de *fiches de fabrication* de chaque pièce, à l'aide de dessins et de documents qui ont été antérieurement réunis. Cette fiche, accompagnée généralement de croquis représentant la pièce à usiner à ses états successifs, doit donner des renseignements très détaillés sur la façon de réaliser convenablement le travail dans les délais prescrits par la fiche ; elle doit faire connaître les outils à employer, les gestes les plus économiques nécessaires à l'ouvrier pour exécuter

(2) TAYLOR, *Principes d'organisation scientifique*, Paris 1930, *La direction des ateliers*, Paris, 1930 ; SCHWERS, *Publications posthumes de F.-W. Taylor*, Paris 1917 ; LE CHATELIER, *Le Taylorisme*, Paris 1928 ; GILBRETH, *Étude des mouvements*, Paris ; GANTT, *Travail, salaires et bénéfices*, Paris ; DEVINAT, *L'organisation scientifique du travail en Europe*, Genève 1927, B. I. T. ; WITTE, *F.-W. Taylor, Der Vater wirtschaftlicher Betriebsführung*, Stuttgart, du même auteur : *F.-B. Gilbreth, Das Leben eines amerikanischen Organisations*, Stuttgart 1930.

une tâche bien définie, ainsi que les durées des opérations fragmentaires correspondantes.

La répartition des travaux et des responsabilités, des contrôles et des vérifications, doit être détaillée pour éviter le travail et les complications supplémentaires qui accroissent les frais généraux ; il faut que le travail arrive à l'ouvrier, préparé à l'avance et mis au point sans qu'aucune attente ou déplacement, sans qu'aucun tâtonnement ou imprévu puisse être provoqué pour faire perdre, même accidentellement, le bénéfice de l'effort de l'ouvrier.

C'est la simplicité dans la transmission, dans la division et dans l'exécution du travail, qui assure un fonctionnement parfait de toutes les parties de l'entreprise ; la main-d'œuvre étant bien utilisée, les machines et installations existantes pourront produire sans interruptions, en assurant une production complète et régulière.

Voilà comment une organisation méthodique et rationnelle du travail peut donner des économies de temps, de matière, d'énergie et de frais généraux.

Dans une usine mal organisée, il en est tout autrement. Les défauts y ont comme point de départ habituel le service des études, lequel établit les dessins des pièces, sans se soucier suffisamment de l'usinage et des uniformisations. Les séries établies d'outils restent en effet inutilisables et le temps des recherches, des rectifications, des affûtages, ainsi que les prétextes incontrôlables de déplacement qui en résultent pour chaque ouvrier viennent en déduction de la production efficace des machines : ces dernières ne tournent pas pendant les opérations intermédiaires. En conséquence, l'atelier devra perdre son temps à attendre pour mettre en œuvre certains travaux encombrants ; d'où lenteurs et suspensions imprévues et forcées. La production subira une diminution fort préjudiciable. En outre, les défauts du montage nécessiteront une réfection complète, ce qui fera augmenter les frais en rai-

son de la perte de matières, de travail et de temps, fera diminuer la productivité et le rendement en bénéfices. Une organisation défectueuse du travail aura donc pour résultat :

1° d'amener un retard assez considérable dans les diverses phases de la production ;

2° de retarder, par voie de conséquence, la livraison des produits fabriqués, ce qui impressionne fâcheusement le client qui n'est pas satisfait à l'époque convenue ;

3° d'augmenter les frais de fabrication par suite des fluctuations apportées par l'usage.



L'étude que nous venons de faire des dépenses relatives à la constitution et à la mise en œuvre des divers rouages de la fabrication, nous permet de concevoir *l'action que l'entrepreneur peut exercer sur la formation de son prix de revient, et le rôle que la politique d'organisation technique joue à cet égard*. Suivant que cette dernière est rationnelle ou non, les frais d'exploitation afférents aux divers éléments substantiels de la production et, par conséquent, le prix de revient des produits de l'entreprise est plus ou moins élevé. Pour réduire ceux-ci au-dessous du niveau du prix de revient des entreprises marginales, l'entrepreneur doit concentrer constamment son attention, diriger continuellement ses efforts vers l'équilibre des divers chapitres de dépenses, vers l'utilisation complète de toutes les forces matérielles et humaines, vers l'élimination de tout gaspillage. Chaque catégorie de frais peut et doit donner lieu, jusque dans les détails, à la réalisation d'épargnes par des améliorations et des perfectionnements, doit assurer le maximum de productivité et procurer ainsi des bénéfices supplémentaires.

Pour y parvenir, il est nécessaire, pour le chef d'entreprise, de soumettre tous les éléments de son prix de revient à *une analyse détaillée*, de rechercher — en calculant les frais pour chaque espèce — s'il n'est pas possible de les réduire par tel ou tel moyen. Par l'examen attentif des résultats de cette analyse, le chef d'entreprise pourra se rendre compte d'où proviennent les erreurs constatées et prendre toutes mesures pour qu'elles ne se reproduisent plus, ou tout au moins pour que leur nombre diminue rapidement. En appliquant le principe de la substitution, il cherchera à remplacer l'une ou l'autre partie du prix de revient par un élément plus avantageux, et, par tous les moyens à sa disposition il s'efforcera de combiner ces éléments de façon que l'ensemble lui donne le prix de revient le plus réduit possible. Comme les facteurs qui composent le prix de revient sont très nombreux, il y a des chances pour qu'une semblable étude donne, en partie tout au moins, les résultats qu'on en attend.

SECTION II

L'ORIENTATION DE LA PRODUCTION

Après avoir indiqué ce que doit être une politique d'exploitation technique bien conçue en vue de réduire le prix de revient pour une production régulière réduite à l'état de régime stable, nous allons étudier maintenant la question du coût de production sous son aspect en quelque sorte *dynamique*, autrement dit, nous tâcherons de dégager les principes qui président à la formation du prix de revient, étant donné les variations que subit la production de l'entreprise.

Le volume de la production n'est pas une grandeur immuable, stationnaire; elle est soumise à des oscillations constantes, plus ou moins accentuées, dont la cause essentielle se trouve dans les fluctuations générales et périodiques des circonstances économiques. Ceci se répercute directement sur les prix de revient qui, par suite des changements apportés par l'industrie moderne à la structure technique de la fabrication, varient en fonction même des évolutions cycliques de la production.

Quelles sont les lois générales de la dépense en matière et en travail par rapport aux mouvements que subit la quantité d'objets produits par l'entreprise ? Le but de cette étude est de mettre en évidence ces diverses relations, d'en chiffrer l'importance et d'en tirer des conclusions pratiques pour établir, sur cette base, les principes dont doit s'inspirer la politique de production. Nous étudierons,

en particulier, la question des variations des frais d'exploitation relativement à celles de la production. Nous pouvons ainsi, dans la suite, définir le rapport le plus favorable entre ces deux quantités et préciser les mesures de la politique de production en vue de maintenir la productivité optima, dans les circonstances changeantes de la vie économique.

CHAPITRE I

LES FRAIS D'EXPLOITATION ET LES VARIATIONS DE LA PRODUCTION

Les mouvements alternatifs de la production, déterminés par les fluctuations cycliques des prix, influent directement, avons-nous dit, sur le rendement en bénéfice.

Pour apprécier sainement cette influence, il faut se rendre un compte exact *de la variation simultanée des dépenses* de l'entreprise industrielle. (1)

Les frais d'exploitation augmentent et diminuent avec la production; c'est un fait évident. Une question cependant se pose, à savoir si les frais augmentent ou diminuent *dans la même mesure* que la production, en d'autres termes, si leurs variations sont corrélatives, ou bien s'il n'y a pas entre eux un mouvement exactement correspondant. La solution du problème est intéressante à poursuivre et elle nous amène à envisager les diverses catégories de frais d'exploitation sous le rapport de leur fonction vis-à-vis des variations de la production.

(1) Au sujet des relations entre les variations de la production et des dépenses d'exploitation voir les ouvrages suivants: SCHMALENBACH, *Grundlagen der Selbstkostenrechnung*, Leipzig, 1930; PEISER, *Der Einfluss dess Beschaeftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung*, Berlin, 1924; MUELLER-BERNHARDT, *Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschaeftigungsgrad*, Berlin, 1925; DEUTSCH, *Konjunktur und Unternehmung*, Berlin; KRITZLER, *Platzkostenberechnung*, Berlin, 1928; DE FLEURY, *La production industrielle intense*, Paris, 1919; COLSON, *Cours d'économie politique*.

§ I. — LES FRAIS FIXES ET LES FRAIS PROPORTIONNELS

Parmi la diversité des frais que comporte une exploitation quelconque, il faut distinguer, d'une part, *les frais proportionnels*, d'autre part, *les frais fixes*. L'importance de cette distinction élémentaire réside dans l'influence différente qu'exerce chaque catégorie sur la formation du prix de revient.

a) *Les frais proportionnels*

Les frais proportionnels sont ceux qui dépendent de la production : ils sont en relation directe avec la quantité produite ; ils varient dans le même sens et à peu près dans la même mesure qu'elle, ils s'accroissent en fonction et s'abaissent en fonction. Les frais proportionnels comprennent, en premier lieu, les frais spéciaux (le prix des matières premières, y compris les frais d'achat et de livraison, le prix de la main-d'œuvre et d'autres frais imputables directement au produit), en second lieu, une part de frais généraux (la force motrice, la surveillance de la main-d'œuvre, le coltinage des matériaux, les appointements, les commissions aux voyageurs, représentants et au personnel subalterne du bureau d'études, la correspondance, la publicité, l'escompte de caisse aux clients, les frais d'encaissement et de change, les intérêts sur les valeurs en circulation, le coefficient des risques de crédits, etc...).

Ces frais ne sont pas, bien entendu, *rigoureusement proportionnels* ; ils n'augmentent pas, tous, dans une stricte proportion avec la production. Les uns augmentent plus qu'elle, les autres moins. Mais comme ils suivent sa marche d'assez près dans l'ensemble et de façon générale, on peut, en pratique, les qualifier quand même de frais proportionnels d'autant plus que les mouvements d'une irrégularité insignifiante qu'ils accusent se neutra-

lisent le plus souvent les uns par les autres ou n'altèrent pas sensiblement sur l'allure générale de leur montant.

b) *Les frais fixes*

Les frais fixes, au contraire, sont ceux qui ne dépendent pas de la production. Ils sont invariables ou à peu près, quelle que soit la quantité produite; le volume de la production n'a aucune influence décisive sur leur montant. Sous cette rubrique nous avons certains frais généraux, c'est-à-dire certains frais qui se répartissent sur l'ensemble de l'exploitation sans pouvoir être mise au compte de tel produit en particulier. Ce sont notamment les appointements de l'état-major, le poste généralement le plus important, les frais d'installation, d'amortissement, l'entretien des bâtiments industriels, des machines, des installations techniques, les loyers, les frais de bureaux, certains frais d'assurance, les impôts, les brevets, les concessions, etc...

C'est l'existence même de l'entreprise, le fait qu'elle doit-être prête à tout moment à pouvoir augmenter sa production ou à la reprendre, qui déterminent cette catégorie de frais.

Les frais fixes sont en raison inverse des variations de la production, c'est-à-dire que leur coefficient rapporté à l'unité produite décroît dans une certaine mesure avec l'accroissement de la production et inversement. Nous l'expliquerons mieux dans la suite. Ce que nous voulons faire remarquer ici, c'est qu'il ne faut pas se fier à leur stabilité *plus apparente que réelle*. Dans la pratique, à part quelques rares exceptions, il n'y a pas de frais tout à fait fixes. Ces frais ont dans toutes les entreprises, et notamment dans les entreprises modernes, *une tendance à augmenter*, avant tout, par suite des progrès incessants de la technique industrielle (1) qui impliquent la nécessité

(1) Par exemple l'électrification, la substitution de la fabrication en séries au travail à la chaîne, etc....

d'amortir, d'entretenir des installations mécaniques coûteuses, et aussi par suite d'une surtension possible des forces de l'entreprise par un accroissement anormal de production. Nous reviendrons sur ce phénomène dans la suite.

Etant donné le mouvement particulier à ces deux sortes de frais, fixes et proportionnels, on ne jugera bien leur marche et leur influence sur le prix de revient, qu'en les classant selon cet ordre d'idées. La ligne de démarcation entre ces deux catégories n'est pas toutefois aussi nettement déterminée que celle des frais spéciaux et généraux. Il y a des frais d'exploitation qui, suivant les circonstances, peuvent être considérés comme des frais fixes ou comme des frais proportionnels.

Le caractère de la proportionnalité et de la fixité met en lumière aussi bien le total des frais d'exploitation, que le coefficient calculé par l'unité produite. Les frais proportionnels totaux sont des frais fixes par unité, parce que chacune des unités produites en sus supporte une part toujours égale de ces frais. Les dépenses fixes totales, calculées par unité, sont des faits variables, parce que leur fraction ramenée à l'unité est plus petite lorsque la production augmente, et inversement, elle grève l'objet par un taux plus élevé lorsque la quantité produite diminue.

Les deux classes de frais se répartissent de façons diverses suivant la nature de l'industrie. Dans les industries qui comportent des capitaux importants et une main-d'œuvre réduite, les frais fixes constituent la part prépondérante du prix de revient (par exemple usines électriques, de ciment). Par contre, les frais proportionnels tiennent la première place dans les industries qui impliquent une main-d'œuvre considérable ou des matières premières très chères (usines de bronze, de caoutchouc, de bois). Il y a des industries intermédiaires qui comportent des frais à peu près équivalents en dépenses fixes et en dépenses variables (usines mécaniques, mines).

La courbe des frais d'exploitation

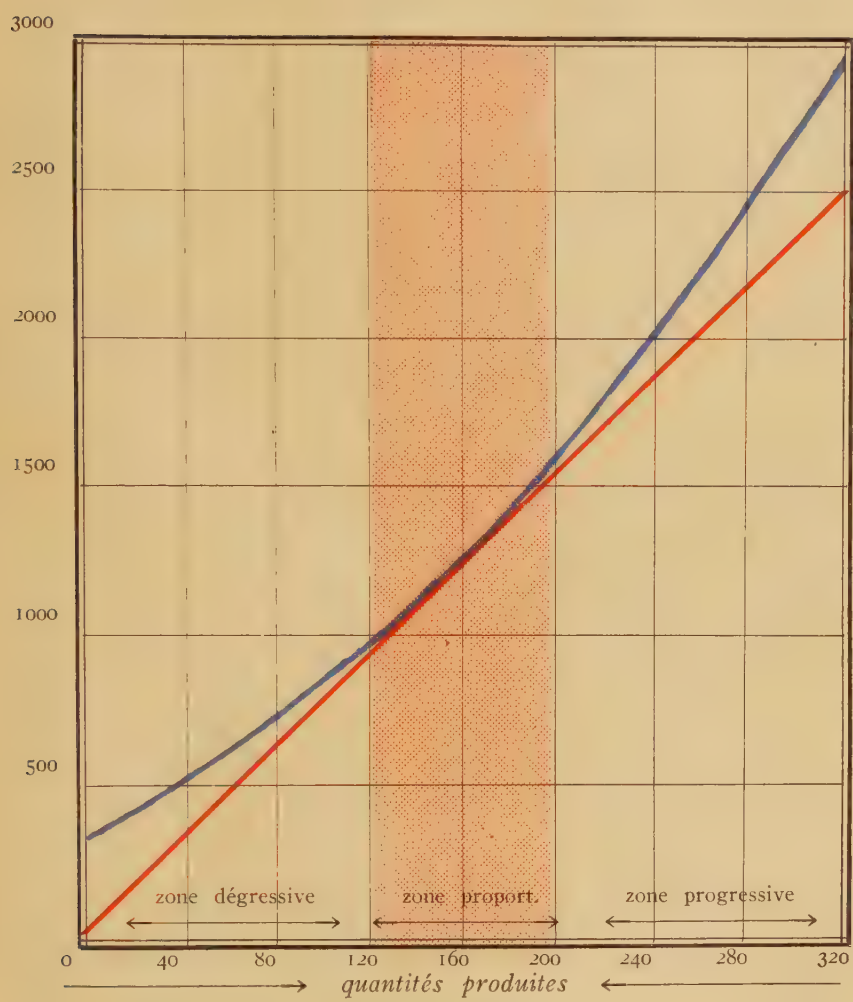


FIGURE I

Cette répartition très inégale des frais selon les industries, varie aussi d'après l'importance des entreprises. Dans les grandes entreprises, en particulier dans les entreprises disposant de capitaux considérables, les frais fixes sont d'une importance vitale. Au contraire, ils ne jouent qu'un rôle secondaire dans les petites usines dont l'existence ne dépend que de la main-d'œuvre. Enfin, le montant des frais fixes et celui des frais mobiles varie d'une entreprise à l'autre, selon que le matériel industriel est ancien ou moderne, selon que la production est ou non intensive.

§ 2. — LA COURBE DE FRAIS

La classification, très importante au point de vue de la politique de production, de l'ensemble des frais en frais fixes, d'une part, et en frais proportionnels d'autre part, nous fera mieux comprendre les relations réciproques qui existent entre les variations de la production d'une part et les mouvements correspondants des frais d'exploitation de l'autre.

S'il n'y avait dans une exploitation quelconque que des frais proportionnels, la représentation graphique de leur mouvement par rapport à l'augmentation progressive de la production équivaldrait à une ligne sensiblement droite. Mais, comme nous venons de le dire, outre les frais proportionnels, déterminés directement par la production, il y en a d'autres qui ne se trouvent que dans un rapport moins corrélatif avec elle. Ces derniers viennent en altérer l'allure proportionnelle et donnent à la ligne, ainsi irrégulière, *le caractère d'une courbe*.

La disproportion qui apparaît entre les mouvements comparés de la production et les frais d'exploitation varie évidemment d'une branche d'industrie à l'autre, parce qu'il n'y a pas deux entreprises, même similaires par ailleurs, dont la composition de ces deux catégories soit sensiblement égale; tout organisme producteur a sa propre courbe

exprimant les relations entre les variations de la production et celles simultanées des dépenses d'exploitation. Néanmoins, quelles que soient les divergeances des diverses courbes de frais propres à chaque entreprise, leur allure générale, leur caractère et leur direction font apparaître, dans les grandes lignes, des ressemblances marquées qu'il s'agisse d'entreprises similaires ou d'entreprises industrielles nature diverse. Ce qui est le plus caractéristique, c'est *le sens parabolique* de cette courbe, tel que nous la reproduisons sur notre diagramme Fig. 1. (1).

La ligne rouge sortant du point d'intersection des coordonnées et s'élevant en haut sous une inclinaison, nous montre quelle serait l'allure des frais dans le cas où ils augmenteraient en proportion du développement de la production. L'autre ligne représente le développement effectif des frais.

Si nous y regardons de plus près, nous nous apercevons que cette courbe peut être divisée par rapport à la ligne droite en trois parties à peu près égales, qui marquent trois états successifs du développement des frais et qui diffèrent les uns des autres par un mouvement inégal de croissance relativement à l'augmentation continue de la production.

Ces trois zones sont les suivantes :

- 1°) zone dégressive;
- 2°) zone proportionnelle;
- 3°) zone progressive.

Nous les examinerons dans les trois paragraphes suivants.

(1) Faisons cependant la réserve que dans l'exemple en question, il ne s'agit que de schéma du développement des frais par rapport à l'augmentation de la production, simplifiée en vue de rendre plus claire la complexité de ces relations.

§ 3. — LA ZONE DÉGRESSIVE

Dans la première étape de l'augmentation de la production, les frais montent moins que proportionnellement, c'est-à-dire *dégressivement*; les frais totaux s'accroissent avec la production, mais cet accroissement est moindre que celui des quantités produites, ce que démontrent les chiffres ci-dessous :

Production en pièces	Frais totaux	Frais par unité
10	255	25,5
20	320	16
40	463	11,7
60	594	9,9

La cause de cet accroissement dégressif des frais réside justement dans le caractère particulier que présentent leurs différentes sortes. En dehors des frais proportionnels, il y a un quantum déterminé de frais fixes, indépendants de la production, lesquels courent de même que l'entreprise ne produit point. Voici pourquoi, dans notre diagramme, la courbe de frais ne sort pas de zéro pour une production égale à zéro. Puis avec la production croissante, une fraction de frais fixes vient s'ajouter aux frais proportionnels que chaque objet nécessite. Il est évident que cette fraction est d'autant plus petite qu'elle se répartit sur plus d'unités. C'est pour cette cause que les frais totaux, calculés par unité, diminuent avec l'augmentation de la production. A des frais totaux croissants correspondent des frais dégressifs par unité, en d'autres termes ils s'accroissent de façon absolue, mais décroissent de façon relative.

Dans la pratique, on assiste fréquemment à ces phénomènes de la dégression de frais, surtout dans les entreprises modernes. Il est normal que les frais augmentent dégressivement à *partir de la production initiale, ou très*

petite, jusqu'à une production qui correspond à une exploitation à peu près complète des moyens de production, moment à partir duquel la dégression s'arrête pour céder à un accroissement proportionnel de frais. Ajoutons, qu'à l'intérieur de ces limites la dégression devient toujours moins accentuée au fur et à mesure que la production augmente; c'est le cas typique de toutes les entreprises.

Il y a des entreprises qui font ressortir une dégression très marquée (c'est lorsque les frais fixes sont très élevés par rapport aux frais proportionnels), et d'autres où la dégression est insignifiante (lorsque les frais proportionnels l'emportent sur les frais fixes). A titre d'exemple, faisons remarquer qu'une forte dégression a lieu dans les industries qui produisent en masse, par exemple dans l'industrie minière. Les industries produisant des corps liquides, gazeux, ou des produits pulvérisés, ont souvent une dégression plus accentuée que celle des industries fabriquant des corps solides; c'est parce que, dans les premières, les installations techniques servant au transport intérieur, adduction et comblement automatiques, requièrent, sans égard aux quantités produites, des amortissements et des frais d'entretien élevés. Mais c'est aussi dans les industries qui ont adoptés une organisation rationnelle et scientifique de travail, que la part de frais fixes s'est considérablement accrue, dès qu'on y introduit le travail à la chaîne, le rythme de mouvements et des installations automatiques coûteuses, lesquelles, employées ou non, occasionnent des frais importants. Les entreprises de transports, comme par exemple les chemins de fer, les entreprises d'expéditions, les magasins généraux et les postes sont le type de la dégression de frais. Beaucoup d'entre elles ont une limite supérieure de capacité de production, qu'elles n'atteignent jamais; c'est pourquoi elles éprouvent un besoin pressant du monopole qui s'exprime dans la régie, la municipalisation ou la cartellisation. (1)

(1) Voir *infra*, p. 163.

Les entreprises, qui ont une faible dégression, se rencontrent particulièrement là où l'on produit aux pièces et où le travail à la chaîne n'est développé que d'une façon insignifiante (l'industrie textile, du bois, l'industrie métallurgique, du cuir, du papier, etc...).

Remarquons que dans l'exemple de la dégression des frais, rapporté plus haut, il ne s'agit que de variations de frais occasionnés par celle de la production. Il ne s'agit pas d'autres qui peuvent se produire d'un moment à l'autre. Pratiquement, c'est très rare: on ne peut pas toujours affirmer que la production de 60 pièces a coûté 594 unités de valeur en 1932 de même qu'en 1923. Rappelons que d'autres influences, que celles provenant des variations de la production, peuvent rendre moins saisissante la comparaison de périodes différentes de calcul. Il se peut par exemple, que les frais augmentent considérablement par suite des hausses du prix des matières premières et que, par conséquent, des frais dégressifs apparaissent comme des frais proportionnels et même progressifs.

§ 4. — LA ZONE PROPORTIONNELLE

Dans la deuxième zone, les frais totaux augmentent *proportionnellement* à la production. Ils se modèlent tout à fait sur les variations de la quantité produite: si, par exemple, la production diminue de moitié entre les limites de cette zone, les frais totaux fléchissent de moitié; ils augmentent de 100 % lorsque la production a doublé. Le développement de frais dans cette zone peut être illustré par le tableau suivant:

Production en pièces	Frais totaux	Frais par unité
120	984	8,2
140	1148	8,2

Lorsqu'on calcule ces frais par unité produite, on arrive toujours au même taux, quelle que soit la production. Les

frais proportionnels totaux sont donc des frais fixes par unité.

Répétons que, dans cette zone, les frais n'augmentent pas dans une mesure proportionnelle de rigueur ; les frais augmentent proportionnellement en ce sens, qu'en dehors de variations plus ou moins insignifiantes vers une hausse ou vers une baisse, leur allure générale correspond à la marche de la production.

La cause de ce phénomène s'explique par ce fait, qu'à partir de la production, où la dégression s'arrête, les frais fixes étant répartis sur une quantité relativement grande, grèvent les produits fabriqués d'une fraction pratiquement négligeable. Un émiettement continu de ces frais fixes, avec une production qui monte, se trouve neutralisée par une hausse d'autres frais possible. On peut, de la sorte, adopter en dernière analyse, que le mouvement des frais dans la deuxième zone, coïncide à peu près parfaitement avec l'accroissement de la production.

Ajoutons encore que cette zone est plus ou moins étendue, suivant les industries et, dans les mêmes entreprises, selon l'état de leur technique de production. Les entreprises, où le travail d'exécution s'effectue en grande partie à la main, jouissent à ce point de vue d'une situation privilégiée. Au contraire, dans les entreprises modernes, qui comportent un machinisme poussé très loin et une administration énorme, la zone dans laquelle les frais d'exploitation augmentent proportionnellement est bien moins étendue.

§ 5. — LA ZONE PROGRESSIVE

Dans la dernière zone, les frais totaux s'accroissent de façon plus accentuée que la production, *plus que proportionnellement*, comme le montrent les chiffres ci-dessous :

LES FRAIS ET LES VARIATIONS DE LA PRODUCTION

Production en pièces	Frais totaux	Frais par unité
280	2.520	9
300	2.760	9,2
320	2.976	9,3

Les frais resteraient proportionnels, s'ils étaient pour la production de 300, non pas de 2.760, mais de $300 \times 9 = 2.700$; ils seraient dégressifs, s'il y avait moins de 2.700. Calculés par unité produite, ils augmentent. Les frais progressifs s'accroissent donc avec la production d'une façon absolue et relative, c'est-à-dire qu'avec les frais totaux, augmentent également les frais par unité.

La progression trouve son explication dans le fait qu'à partir du moment de la production où s'arrête l'accroissement proportionnel des frais, ces derniers augmentent dans une mesure plus élevée que n'augmente la production elle-même; cette règle s'applique aux frais généraux variables comme aux frais généraux fixes. La progression des frais se manifeste le plus souvent à la fin de l'essor, quand les forces de l'entreprise se trouvent à l'extrême tension. Elle est l'indice d'une surtension des forces de l'entreprise, d'une surcharge des installations productrices. Notons toutefois, qu'elle ne conduit pas nécessairement aux catastrophes, même si elle apparaît de façon durable.

Cette tension excessive et anormale peut avoir sa source dans des facteurs divers: les machines, surtout les machines motrices, peuvent être trop chargées; le mouvement des machines de travail s'accroît; au travail en une série, peut se substituer le travail en 2, 3 et même 4 séries; l'exploitation se trouve intensifiée ou accélérée par l'application des moyens de concentration industrielle; les ouvriers sont stimulés aux efforts plus grands par des primes progressives; la main-d'œuvre à bon marché est remplacée par une main-d'œuvre spécialisée et mieux qualifiée, mais plus coûteuse.

Toutes ces mesures ont pour effet de faire réaliser à l'entreprise une productivité plus grande, accrue, de sorte qu'elle peut, toute proportion gardée, rendre le multiple en égard à ce qui a été fait jusque là comme productivité maxima. Mais cette augmentation de productivité entraîne des frais supplémentaires excessifs par rapport à l'état du régime stable.

La marche de la progression, ainsi que celle des deux premières phases, varie suivant les industries et les entreprises. En général, on constate dans les entreprises, qui accusent d'une sous-production, des frais très dégressifs; au contraire ils deviennent sensiblement progressifs dans le cas de surproduction. La lourdeur des installations en face des variations de la production se manifeste dans un sens comme dans l'autre.

CHAPITRE II

LA PRODUCTION OPTIMA

L'analyse des frais d'exploitation en corrélation avec les variations de la production va nous servir à dégager les principes dont la politique de production doit s'inspirer à tout moment de l'évolution. Définir la production optima et présenter les moyens de la faire connaître, tel sera l'objet du présent chapitre.

§ I. — LE POINT NORMAL

De l'allure des frais en dépendance des variations de la production, représentée sur le graphique fig. 1, ressort que c'est la deuxième zone, *celle correspondant à l'accroissement proportionnel des dépenses*, qui met en évidence les productions les plus avantageuses. En effet, entre les limites de cette zone, les frais, quant à leur montant absolu, augmentent comme la production et, ramenés à l'unité, représentent les prix de revient les moins élevés. Au-dessous et au-dessus de cette zone, les frais sont relativement plus élevés : le prix de revient s'élève en cas d'un fléchissement de la production au-dessous de cette limite et il s'élève de même, par suite de la progression, en cas de surproduction.

Pour mieux le faire ressortir sur notre diagramme, nous avons prolongé la ligne proportionnelle, comme ligne rouge, en-dessous et en-dessus ; elle part d'une produc-

tion égale à 0 avec 0 de frais dans le point d'intersection des deux axes et finit par une production de 320 avec 1920 de frais.

A bien considérer, parmi les diverses productions comprises dans une zone de croissance de frais plus ou moins proportionnelle, il y en a une pour laquelle le prix de revient atteint son *minimum absolu*. Ce point le plus bas représente la *production optima*. C'est précisément cette production qui assure la coopération efficace et harmonieuse de tous les facteurs de l'entreprise en vue du but à atteindre d'après les principes essentiels de l'économie nationale et privée. Seule cette production, réalisée par une activité bien équilibrée de tous les rouages de la fabrication, par une élimination, d'une part, de vides d'exploitation et d'autre part, de surcharges de quelque nature qu'elles soient, constitue la base de la prospérité industrielle, un facteur de succès aussi important que l'utilisation rationnelle et intensive de la main-d'œuvre, des matières premières et la surveillance matérielle du procès de la production dans tous ses détails.

C'est pourquoi cette production optima doit être à la base de tout raisonnement en matière de politique de production; elle doit constituer la *norme* de l'entreprise, le « standard » dont *l'obtention et le maintien est le but principal de la tactique de production*. (1) La situation de l'entreprise qui persiste à demeurer en dehors de ce standard est plus ou moins défavorable. C'est à la politique industrielle d'en examiner les causes et de prendre, en conséquence, toutes dispositions susceptibles d'éliminer les entraves à la réalisation de cette productivité optima et d'arriver ainsi au succès, malgré des conditions économiques défavorables.

Avant de continuer et de compléter l'étude des principes de la politique de production, il nous faut résoudre un pro-

(1) On peut consulter à ce sujet l'ouvrage de PINKUS, *Das Problem des Normalen in der Nationaloekonomie*, Leipzig, 1906.

blème d'ordre technique: trouver numériquement le point normal.

§ 2. — LA DÉCOUVERTE NUMÉRIQUE ET LA PRÉSENTATION GRAPHIQUE DU POINT NORMAL

C'est l'analyse des frais d'exploitation qui est le moyen de découvrir la production optima. Pour la dégager, il est utile de décomposer l'ensemble des frais d'exploitation, à chaque étape de leur développement qu'il soit dégressif, proportionnel ou progressif, en dépenses fixes et en dépenses proportionnelles. Nous avons vu, en effet, que les trois phases successives du mouvement du coût tiennent au caractère particulier, que présentent ces deux catégories des frais à l'égard des variations de la production. Les frais dégressifs ne sont, en réalité, que des frais mixtes, fixes et proportionnels, de même que les frais progressifs sont le résultat d'une concurrence de frais proportionnels et de produits fixes (1). C'est ici que ressort l'intérêt tout particulier que présente cette classification de l'ensemble des frais d'entreprise: la décomposition et l'observation exacte et suivie des mouvements de ces deux genres de dépenses constitue la base et le point de départ des efforts nécessaires pour mettre au point la production de l'entreprise dans les fluctuations variées de la conjoncture.

La décomposition des frais peut être effectuée d'après plusieurs méthodes (2). Nous nous bornerons à exposer la méthode statistique ou d'imputation, qui montre clairement comment les frais dégressifs et progressifs perdent leur caractère indépendant et se ramènent à leurs deux

(1) En ce qui concerne les frais de la zone proportionnelle, celle-ci est due à la prédominance de frais proportionnels avec un équilibre relatif de frais dégressifs et progressifs.

(2) LORENTZ, *Kostenauflösung*, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft, Berlin, A. 4, p. 420; MALETZ, *Kostenauflösung*, Zeitschrift fuer Handelswirtschaftliche Forschung, Leipzig, juillet 1927; *ibid.*, KOSIOL, *Kostenauflösung*, p. 353.

sources essentielles. Pour faire mieux comprendre, nous présenterons cette méthode sur un exemple numérique et nous utiliserons les résultats obtenus à construire un graphique, dit « diagramme normal des frais ». Ce sera un auxiliaire précieux et important pour *l'orientation de la production*, ainsi que pour la fixation des prix.

Notons que, dans l'exemple en question, il s'agit d'une entreprise industrielle, où l'on a soumis le développement des frais par rapport aux fluctuations de la production, à une observation continue. En supposant cette entreprise idéale, nous faisons abstraction de tous facteurs ordinaires ou accidentels, susceptibles d'influencer le mouvement de frais, autres que celui qui résulte directement des variations de la production. Nous excluons encore du montant des frais les changements qui peuvent survenir par suite d'agrandissement, d'une diminution de l'entreprise, ou de la rationalisation des procédés de production.

Admettons que, par suite d'une crise, l'entreprise envisagée ait été arrêtée temporairement, quoique restée prête à produire. Elle causerait, pendant cette suspension de son activité, par unité du temps 192 unités de frais d'arrêt, qui, naturellement, seraient des frais fixes : pour une production égale à 0, il ne saurait y avoir de frais proportionnels. La crise passée, la production couramment écoulée augmenterait ; au cours de la conjoncture ascendante, elle monterait jusqu'à 320 pièces et les frais d'exploitation passeraient de 192 à 2976.

D'après la méthode statistique, on décompose le montant des frais, qui diffèrent pour chaque production, en frais fixes et frais proportionnels en fixant sur la base de la comptabilité la fraction de frais proportionnels incombant à l'unité produite, fraction invariable pour chacune sans égard au volume produit. La différence entre le prix de revient et cette fraction de frais proportionnels unitaires constitue la quote-part de frais fixes incombant à l'unité. La multiplication par le nombre de pièces pro-

duites de la fraction proportionnelle, d'une part, et de la fraction fixe de l'autre, nous donne le montant total des deux catégories de frais, pour la production tout entière.

Ainsi, supposons que la production de notre entreprise vienne d'être portée à 5 unités; cela porte l'accroissement des frais totaux de 192 à 225. Le taux de frais proportionnels établi par le service de comptabilité est de 6 par unité. Comme le prix de revient de l'unité s'élève à $225 : 5 = 45$, la fraction de frais fixes par unité est égale à $45 - 6 = 39$. Les chiffres correspondants pour toute la production, sont les suivants: frais proportionnels totaux: $6 \times 5 = 30$; frais fixes totaux: $39 \times 5 = 195$; frais d'exploitation totaux: $30 + 195 = 225$.

Dans l'hypothèse où les frais proportionnels par unité (soit 6) restent toujours les mêmes quelle que soit la quantité produite, il n'est pas difficile de subdiviser le montant global des frais pour chaque état successif de production. En procédant sur ces données, nous donnons à la production et au développement des frais d'exploitation, la marche représentée par le tableau 1, donné pp. 150-151.

Ce tableau condense dans les six premières colonnes les frais totaux et par unité, décomposés tous en frais fixes et proportionnels, se complète par des colonnes intercalées, représentant les variations comparées du prix de vente, des bénéfices et indique le mouvement du chiffre d'affaires. Il fait ressortir, de façon saisissante, l'évolution de ces décompositions par rapport au mouvement de la production, et leur influence sur la rentabilité de l'entreprise. On voit ainsi que des frais proportionnels unitaires, restent toujours les mêmes et que, par contre, les frais fixes par unité, se répartissent avec la production croissante sur un plus grand nombre et, de ce fait, diminuent constamment; ce n'est qu'après avoir dépassée le point d'exploitation optima qu'ils augmentent de valeur. L'explication du phénomène étrange de la variabilité des frais fixes totaux qui s'accroissent de plus en plus avec le dévelop-

TABLEAU I. — LA DÉCOUVERTE

Phase		Production en pièces	Frais d'exploit.	Frais totaux		Prix de revient	Frais par unité	
				fixes	proport.		fixes	proport.
dépression	0		192	192				
	5		225	195	30	45	39	6
	10		255	195	60	25,5	19,5	6
	20		320	200	120	16	10	6
	40		468	228	240	11,7	5,7	6
	60		594	234	360	9,9	3,9	6
	80		744	264	480	9,3	3,3	6
essor	100		860	260	600	8,6	2,6	6
	120		996	276	720	8,3	2,3	6
	140		1148	308	840	8,2	2,2	6
	160		1280	320	960	8	2	6
	180		1458	378	1080	8,1	2,1	6
	200		1660	460	1200	8,3	2,3	6
	220		1870	550	1320	8,5	2,5	6
grande animation	240		2088	648	1440	8,7	2,7	6
	260		2314	754	1560	8,9	2,9	6
	280		2520	840	1680	9	3	6
	300		2760	960	1800	9,2	3,2	6
	320		2976	1056	1920	9,3	3,3	6

U POINT NORMAL DE LA PRODUCTION

Prix de vente	Bénéfice ou perte		Chiffre d'affaires		
	par unité	total	en nature	au prix de revient	au prix de vente
7		—192	0		
7,5	—37,5	—187,5	5	225	37,5
8	—17,5	—175	10	255	80
8	— 8	—160	20	320	160
8	— 3,7	—148	40	468	320
8,2	— 1,7	—102	60	594	492
8,5	— 0,8	— 64	80	744	680
8,8	+ 0,2	+ 20	100	860	880
8,8	+ 0,5	+ 60	120	996	1056
8,8	+ 0,6	+ 84	140	1148	1232
8,8	+ 0,8	+128	160	1280	1408
8,8	+ 0,7	+126	180	1458	1584
8,9	+ 0,6	+120	200	1660	1780
8,9	+ 0,4	+ 88	220	1870	1958
9	+ 0,3	+ 72	240	2088	2160
9,1	+ 0,2	+ 52	260	2314	2366
9,1	+ 0,1	+ 28	280	2520	2548
9,2	0	0	300	2760	2760
9,2	— 0,1	— 32	320	2976	2944

ment de la fabrication, doit être cherché dans la tendance à l'augmentation de leur montant pendant la phase de la prospérité économique, ainsi que nous l'avons déjà signalé.

La production optima est au point où le montant des frais fixes unitaires et, partant, le prix de revient de l'unité sont les plus bas, soit, dans notre exemple, la production de 160 unités correspondant au prix de revient de 8 et aux frais fixes unitaires de 2. Au-dessous de ce point, de même qu'au-dessus, les frais par unité sont relativement plus élevés. On peut cependant distinguer nettement la zone proportionnelle de l'accroissement des frais, où les prix de revient représentent à peu près la même valeur (soit pour les productions de 120 à 200 unités).

La représentation graphique, figure 2, de l'évolution du prix de revient donnée ci-contre, offre la possibilité de résumer plus clairement que par des chiffres, et bien mieux que par des paroles, la formation du coût de production en relation avec ses variations.

On remarquera que le montant le plus bas du prix de revient se trouve sur la ligne verticale représentant la production de 160. Sur cette même ligne on trouve au-dessous le point le plus bas des frais fixes rapportés à l'unité produite. Observons encore que les deux courbes celle du prix de revient et celle des frais fixes unitaires, se suivent, la première à un niveau plus haut, la seconde à un niveau plus bas, dans un mouvement frappant de parallélisme. Les intervalles entre eux représentent les frais proportionnels par unité, qui grèvent le prix de revient avec un montant toujours égale et font, par conséquent, s'écarter les deux courbes avec les mêmes distances.

Le diagramme normal des frais constitue un précieux appui pour l'entrepreneur; il lui permet de découvrir le point normal et la zone optima de l'exploitation; il lui indique s'il est arrivé à réaliser la production la plus avantageuse au point de vue de la rentabilité et dans quelle mesure il y a réussi. Ce sont ces considérations qui font

Diagramme normal des frais d'exploitation

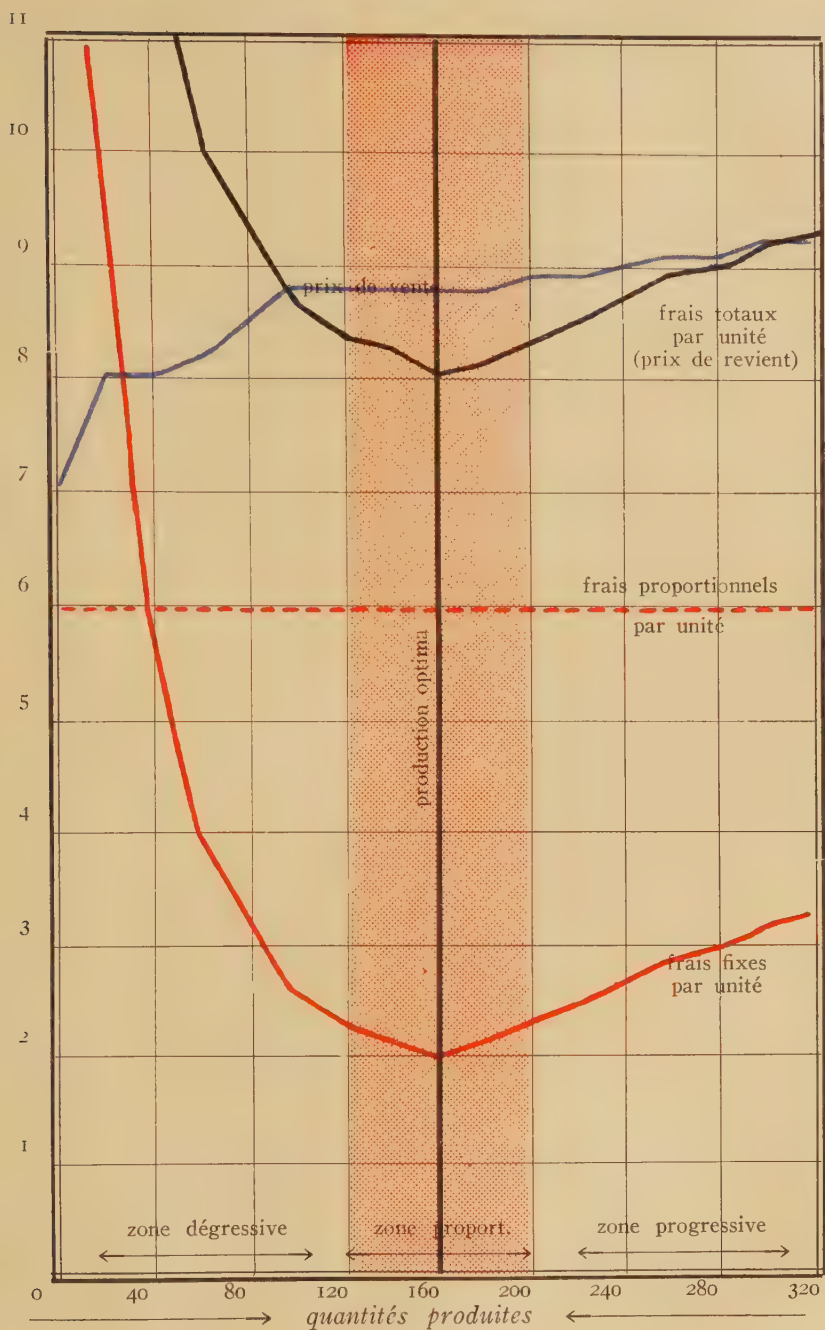


FIGURE 2

toute la valeur de ce diagramme; atteindre ce point d'équilibre signifie que les forces de l'entreprise sont attelées de façon convenable, qu'aucune irrégularité d'exploitation n'entraîne de gaspillage improductif de matière et d'énergie.

CHAPITRE III

LES VARIATIONS DES CONDITIONS ÉCONOMIQUES ET LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE PRODUCTION

Au chapitre précédent, en étudiant la formation du prix de revient par rapport aux variations de la production, nous avons démontré le but essentiel de la politique industrielle: *maintenir constamment la production entre les limites tracées par l'allure proportionnelle de l'accroissement des frais.*

Il s'agit maintenant d'examiner les *difficultés* qui empêchent d'atteindre l'optimum économique et de poser les principes qu'on doit respecter, pour les combattre le mieux possible.

En effet, le but de la politique de production ne peut être idéalement atteint que *pendant un temps*. Les fluctuations conjoncturales que subit la vie économique ne permettent pas à l'entreprise d'écouler, pratiquement, toute la production réalisable au point de vue technique. Il y a des années où les ventes fléchissent à peu près de moitié, parfois même au-dessous. Les variations de la vente entraînent nécessairement les mêmes variations de la production; celle-ci doit, en effet, se guider sur l'opportunité d'écouler plus ou moins de produits. De ce fait, la production est soumise à des alternances de développement et de fléchissement: tantôt elle monte à un niveau tel, que les installations techniques se montrent insuffisantes à produire les quantités susceptibles d'être absorbées

par le marché, tantôt elle tombe au point de même compromettre l'avenir de l'entreprise. Les fluctuations des circonstances économiques repoussent donc constamment l'entreprise de son point normal. Ceci n'est pas sans influence sur la rentabilité, vu les variations du prix de revient (abstraction faite d'autres influences), qu'entraînent les mouvements de la production.

Quels moyens le chef d'entreprise doit-il essayer pour maintenir la productivité optima parmi les fluctuations économiques? C'est ce problème que nous allons examiner dans ce chapitre. Nous envisagerons l'une après l'autre, les deux hypothèses: celle du développement des affaires dans la période de prospérité, celle du fléchissement dans la période de dépression; nous nous efforcerons d'analyser leurs conséquences sur la marche générale de l'entreprise et de mettre en lumière les mesures à prendre pour écarter du rendement en bénéfice leurs funestes effets.

§ 1. — LA POLITIQUE DE PRODUCTION PENDANT LA PÉRIODE DE PROSPÉRITÉ

Un accroissement des affaires entraînant une augmentation de frais n'est pas en principe, sauf s'il prend des proportions exagérées, un phénomène grave et si préjudiciable aux affaires qu'une baisse de la production.

Le développement accentué de la production est amené le plus souvent, comme nous venons de le voir, par la hausse des prix, qui atteint son point maximum à la fin de cette période. L'entrepreneur s'étant trouvé sur un marché prospère avec des prix en hausse, un afflux de commandes paraissant lui assurer de multiples débouchés, a développé sa production et l'a portée parfois bien *au-dessus* de la capacité productive normale de son entreprise.

Mais cette brusque augmentation de production ne s'est pas faite sans à-coups ni imprévu. On n'a pris aucune

mesure d'ordre, d'administration, d'organisation du travail, ou on l'a fait trop tard, et alors on est tombé dans le désordre. Le montant des frais généraux d'exploitation s'est accru contrairement aux prévisions en raison des habitudes acquises et de l'inertie du personnel, des perturbations résultant des impulsions nouvelles, des encombrements dûs aux retards et à toutes les autres causes. Une fois franchie la zone de l'accroissement proportionnel des frais, la progression est apparue et les prix de revient, loin de diminuer, se sont accrus de façon sensible. Cet état de chose constitue évidemment une *anomalie*. Aussi, le chef d'entreprise, dès qu'il aura découvert la progression, doit-il se préoccuper au plus vite de la corriger en rétablissant la situation normale de la production, la situation la mieux conforme à l'organisation technique de l'entreprise.

Le meilleur moyen pour y parvenir, le plus souple et le plus efficace est *l'augmentation du prix de vente*. Elle se présente comme l'une des principales mesures pour conjurer la surproduction de l'entreprise. La hausse du prix de vente donne notamment deux résultats avantageux :

1°) elle *neutralise* les effets préjudiciables de la progression du prix de revient sur le rendement ;

2°) elle *élimine* du marché la demande *injustifiée* au point de vue économique ; aussi, il n'y a que la demande effective, appuyée par les moyens nécessaires pour acquérir le bien dans les conditions données des offres et des demandes, qui reçoit satisfaction. L'important résultat de cette politique d'adaptation est la limitation de la production de l'entreprise à son état optimum.

Ce n'est que lorsque la hausse du prix ne donne pas le résultat désiré, que le chef d'entreprise peut essayer de *l'agrandir*. L'extension des installations techniques a pour effet de faire arrêter la progression : le point normal s'éta-

blit alors à un niveau plus élevé et la situation redevient saine.

Nous ne croyons cependant pas inutile de rappeler que l'agrandissement de l'organisme industriel comporte *de graves périls*, surtout s'il est entrepris à la suite d'une hausse passagère des prix. Une période d'essor économique ne peut pas toujours justifier l'augmentation de la capacité productive. L'immobilisation de capitaux dans des installations nouvelles et des accroissements d'outillage entraîne non seulement l'entreprise dans de sérieuses difficultés financières, mais peut encore menacer son *existence future*. Lorsque l'essor va prendre fin, l'entreprise se trouvera outillée pour une production qu'elle ne sera pas capable d'écouler. En pareil cas, il faut donc procéder avec la plus grande sagesse et prudence; des agrandissements ne se justifient que lorsque la production se révèle en toute hypothèse insuffisante. Dans tous les autres cas, il vaut mieux rétablir la situation antérieure en affaiblissant la puissance productrice, même si cette mesure devait avoir pour conséquence de priver l'entreprise des nouvelles chances dont, mieux outillée, elle eût été en mesure de bénéficier.

Notons encore que l'élargissement de l'entreprise ou la fondation de succursales n'est pas toujours possible: dans l'agriculture, les entreprises minières, les carrières, etc., la nature y met obstacle; les entreprises concessionnaires se heurtent à des lois et des règlements; dans la majorité des cas, le manque de capital enraye l'agrandissement. Ces entreprises demeurent donc dans la phase progressive des frais, tant que dure la prospérité et, avec elle, la production très intensifiée; ce sont alors les mesures de la politique des prix, qui leur permettront de compenser, en partie tout au moins, la diminution des bénéfices due à la progression.

§ 2. — LA POLITIQUE DE PRODUCTION

PENDANT LA PÉRIODE DE DÉPRESSION

La diminution de la production, résultat d'un recul des affaires, a une portée incomparablement *plus préjudiciable* au rendement de l'entreprise que la surproduction avec l'accroissement progressif des frais. Il y a trois raisons :

a) L'amplitude des fléchissements de la production au-dessous de son point normal est d'ordinaire *beaucoup plus grande* que celle de l'accroissement de la production au-dessus de son point d'équilibre; il n'est pas rare de voir des entreprises dont la production moyenne diminue, par suite de la stagnation des affaires, de moitié et même davantage;

b) La restriction de production au cours de la dépression s'accompagne d'une *forte chute des prix de vente*;

c) La restriction involontaire de la production entraîne, par l'intermédiaire de la dégression des frais, une *élévation sérieuse du prix de revient*, qui est beaucoup plus ample que celle qui résulte de la progression des frais pendant la période de prospérité.

L'industriel subit, en somme, une triple perte :

- a) à raison de la diminution du chiffre d'affaires;
- b) à raison de la baisse du prix de vente;
- c) à raison de la hausse du prix de revient.

Ainsi, dans la période de dépression, les trois facteurs de rendement tendent, par un concours défavorable de circonstances, à *s'amplifier* dans leur action pour *amoindrir* le rendement en bénéfice. De ces observations, ressort tout l'intérêt qu'il peut y avoir à conjurer, ou tout au

moins, à restreindre les effets funestes de la dégression des frais (1).

La dégression des frais ne saurait être supprimée que par une intensification de la production. Cela ne peut pas être, vu l'impossibilité d'écouler le surplus à un prix même très réduit. Des expédients permettent néanmoins à l'industriel, sinon de prévenir les pertes du moins de les atténuer. Ces mesures sont les suivantes :

- a) l'abaissement du prix de vente pour intensifier la production ;
- b) le dumping ;
- c) la cartellisation ;
- d) la diminution de l'entreprise et la rationalisation du processus de fabrication.

Les trois premières dispositions relèvent de la politique commerciale et seront, de ce fait, traitées dans le titre suivant ; nous leur consacrons cependant ici quelques lignes pour en fixer le sens.

*a) L'abaissement du prix de vente pour accroître
le chiffre d'affaires*

La réduction du prix de vente pour intensifier la production permet au chef d'entreprise de *diminuer la perte* due à la dégression des frais, d'une façon sensible, voir même de l'anéantir. Pour mieux expliquer l'essentiel de

(1) Pour écarter les malentendus en ce qui concerne la notion de dégression des frais, remarquons qu'il ne s'agit nullement ici d'une diminution des frais concomitante à une diminution de la production, ainsi qu'on pourrait le croire en prenant cette expression à la lettre. Rappelons que nous avons parlé de la dégression des frais, en étudiant leur évolution par rapport à l'augmentation de la production, *à partir d'une production initiale jusqu'à son point optimum*. Comme nous prenons maintenant comme point de départ cette production optima et que nous envisageons sa diminution continue, nous allons en sens rétrograde, c'est-à-dire vers la diminution absolue, mais l'accroissement des frais d'exploitation rapportés à l'unité produite.

L'ORIENTATION DE LA PRODUCTION

cette mesure, reprenons l'exemple donné à la page 150. Supposons un fléchissement des affaires, amenant l'entreprise à n'avoir plus dans sa clientèle de débouchés que pour une production de 60, et une baisse du prix de 8,8 à 8,2. Le chef d'entreprise peut adopter alors diverses attitudes. S'il se soumet sans se défendre contre le fléchissement des affaires et la baisse des prix, il se produit un déficit considérable. (PdR = prix de revient; PdV = prix de vente; Ch. d'Af. = chiffre d'affaires).

Prod.	PdR	PdV	Perte par unité	Perte totale	Ch. d'Af.
60	9,9	8,2	— 1,7	— 102	60

Si cependant l'industriel élève sa production à un niveau supérieur, par exemple à 100, tout en pratiquant le prix de vente du marché, la perte est moindre. La cause en est *dans la diminution du prix de revient*, qui, pour une production de 100 est de 8,6, contre 9,9 précédemment :

Prod.	PdR	PdV	Perte par unité	Perte totale	Ch. d'Af.
100	8,6	8,2	— 0,4	— 40	100

Voilà l'avantage que cette opération présente pour l'entrepreneur. Plus il arrive à rapprocher la production du point normal, plus la perte par unité et la perte sur l'ensemble des affaires seront petites.

Mais ce n'est pas tout. Pour *écouler* cette production *accrue*, l'industriel dispose d'un excellent moyen qui est l'offre de ses marchandises à un prix *plus bas* que celui du marché. Lorsque, par exemple, il abaisse son prix à 8, le placement du surplus de ses produits se trouvera facilité et la perte ne sera pas plus grande; elle sera, au contraire, beaucoup moindre que celle résultant d'une restriction de la production à 60.

LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DE PRODUCTION

Prod.	PdR	PdV	Perte par unité	Perte totale	Ch. d'Af.
100	8,6	8	— 0,6	— 60	100

De telles mesures permettent aux entreprises, accusant une dégression accentuée des frais, de surmonter la crise et la stagnation, tout en vendant à *perte absolue, mais avec un profit relatif*. Il y a, bien entendu, une limite inférieure du prix de vente qu'il ne faut pas dépasser ; nous nous en occuperons en étudiant la politique des prix.

Il faut cependant se rendre compte, que les mesures précitées impliquent un inconvénient sérieux : elles conduisent directement à une *lutte ardente de compétition*. En effet, l'entreprise qui maintient, à l'aide de la réduction des prix, une production normale et cherche ainsi à pénétrer dans le noyau de la clientèle de ses concurrents, les suscite à prendre des mesures identiques et bientôt l'équilibre tout entier des prix se trouve complètement détruit. Toutes les entreprises se mettent alors à travailler à perte.

b) *Le Dumping*

C'est encore un moyen de maintenir la production à son état optimum. Il diffère du précédent en ce qu'au lieu d'établir les prix de vente, pour toute la production à un niveau plus bas et *uniforme*, on les fixe à des niveaux *différents*. Il s'agit, dans l'hypothèse, de ne pas gâcher les prix sur un marché déterminé (en l'occurrence, sur le marché métropolitain), de vendre un supplément de production au loin, sur un autre marché (à l'étranger), à un prix bien inférieur : bref, vendre en exportant le supplément de la production *au-dessous* de son prix de revient. Ainsi, les articles exportés sont moins cher à l'étranger que sur le marché national.

Supposons que, par sa méthode et son activité commerciale, l'industriel ait pu, en plus de son débouché limité

L'ORIENTATION DE LA PRODUCTION

à 60 au prix normal du marché, trouver un complément de ventes assurant sa production à 120; il y a lieu de séparer au point de vue comptable les deux opérations.

1° L'opération de vente à prix normal, qui reste identique à ce qu'elle était dans le cas précédent (en *a*) pour une production de 60, soit :

Frais proportionnels (60×6)	360
Frais fixes	234
Frais totaux	594
Ventes ($60 \times 8,2$)	492
Pertes	— 102

2) L'opération de vente à prix réduit (8), qui constitue une opération complémentaire; les frais propres de cette opération, indépendamment de ceux de la précédente, sont les suivants :

Frais proportionnels (60×6)	360
Frais fixes couverts par l'opération précédente	0
Frais totaux	360
Ventes (60×8)	480
Bénéfices	+ 120

Il y a un bénéfice global qui est le résultat des profits et pertes des deux opérations, soit :

Un bénéfice de	120
Une perte de	102
Bénéfice net	+ 18

Le bénéfice résulte bien de l'opération complémentaire, puisque la suppression de l'opération en question supprime le bénéfice. Le chef d'entreprise peut même aller plus loin et abaisser encore davantage le prix de vente de la production complémentaire; il arrive à couvrir la perte de l'opération normale tant qu'il n'arrive pas au-dessous de 7,7, comme voici :

Frais proportionnels (60×6)	360
Frais fixes	néant
Frais totaux	360
Ventes ($60 \times 7,7$)	462
Bénéfice	+ 102

Si l'industriel abaisse davantage le prix de vente, il cesse de prélever un profit net, mais il continue de diminuer la perte de l'opération à prix normal. Il peut aller très loin dans ce sens : en réduisant le prix de vente de la production supplémentaire à un niveau *extraordinairement* bas, il s'introduit dans les marchés les plus prohibitifs par leurs tarifs douaniers, il y désorganisera l'industrie nationale, et n'aura malgré tout pas de plus grande perte, que celle résultant de sa production à prix normal (dans notre exemple, il peut abaisser le prix du dumping jusqu'à 6, soit de 26,83 % par rapport au prix du marché national — 8,2).

On admet, bien entendu, que la seconde opération n'est qu'une opération complémentaire, supposant la préexistence de la première et rendue possible seulement par le sacrifice consenti.

c) *La Cartellisation*

Le plus souvent, la cartellisation, sous toutes ses formes qu'elle comprend, n'est, elle aussi, qu'un effort pour se

soustraire aux effets funestes de la hausse du prix de revient à raison du fléchissement des affaires. Lorsque la stagnation des affaires dure longtemps et continue d'amoinvrir les bénéfices ou de donner naissance à des pertes, les entreprises cherchant à *s'entendre entre elles*, tout d'abord pour élever et maintenir les prix à un niveau avantageux.

Nous avons vu tout à l'heure (1) que la tendance à l'intensification de la production, durant la dépression, nécessite l'abaissement du prix de vente au-dessous du niveau du prix de revient. Cette mesure, prise par une entreprise déterminée, se *propage* immédiatement par imitation avec une grande force. Pour empêcher aux compétiteurs de s'introduire dans leurs débouchés, les entreprises concurrentes réduisent leur prix de vente, l'une après l'autre, et dans une mesure de plus en plus accentuée. La conséquence en est *la destruction complète de l'équilibre général des prix* dans la branche d'industrie envisagée.

Mais il est évident qu'en dernière analyse les entreprises intéressées en souffrent plus qu'elles n'en profitent. Elles commencent alors à se défendre avec vigueur contre de telles ruptures : le seul moyen de rétablir l'équilibre rompu est de s'entendre avec les concurrents pour élever les prix et ramener *une stabilité* au moins relative sur le marché. La lutte dérégulée de la concurrence aboutit plus ou moins tard à la formation d'un cartel et les prix régularisés se substituent au chaos des prix diversifiés.

Mais les prix étant stabilisés, il arrive qu'il n'y a pas d'acheteurs du surplus de la production nécessaire à faire disparaître la dégression des frais. Après avoir maîtrisé le marché intérieur, le cartel procède à la recherche des débouchés extérieurs. Il pourra d'ailleurs en trouver de façon assez facile en se servant du procédé dont nous venons d'expliquer l'essentiel. C'est le dumping, moyen

(1) Voir *supra* : « Abaissement du prix de vente pour intensifier la production », p. 159.

redoutable de défense ou d'attaque, qui est l'arme par excellence du cartel, qu'il s'agisse de conserver la maîtrise du marché intérieur ou de multiplier à l'extérieur les débouchés des industries coalisées.

Etant en situation, grâce à leur situation exclusive de produire et de vendre, de maintenir à l'intérieur les prix à un niveau uniforme, les entreprises cartellisées peuvent développer, pour abaisser leur prix de revient, la production au point normal et vendre le surplus à l'étranger à prix très bas.

Au point de vue de l'économie sociale, cette politique des prix du cartel n'est pas néfaste, *tant qu'il n'abuse pas de son monopole* pour rançonner les consommateurs nationaux. Elle le devient, au contraire, quand le cartel fait payer trop cher aux acheteurs nationaux pour compenser les pertes subies par une exportation à vil prix.

Ce sont les entreprises industrielles, qui possèdent une dégression de frais très accentuée, qui sont les plus portées à conclure des ententes. Et les entreprises modernisées se portent, en général, volontiers vers le cartel, parce que leur organisation est liée, par principe, à une dégression sensibles des frais.

d) *La Rationalisation du Processus de Fabrication
et la Diminution de l'Entreprise*

Lorsque les mesures énoncées de la politique des prix ont été inefficaces et qu'on n'est pas arrivé au but poursuivi, ou lorsque l'entreprise ne veut ou ne peut pas adhérer au cartel pour une cause quelconque, le chef d'entreprise doit prendre des mesures particulières. Si les frais se montrent habituellement trop élevés, si les pertes tiennent à la structure de l'entreprise et non aux variations cycliques de la production, si, en particulier, les pertes totales du temps de dépression ne s'équilibrent pas avec les bénéfices de la période de prospérité, l'industriel

doit procéder à une *rationalisation bien conçue* de l'ensemble des facteurs matériels et humains de production. Il doit s'efforcer ainsi d'abaisser le montant des frais fixes qui pèsent sur le produit et de réduire à zéro les sources de pertes.

Enfin, il y a lieu de voir si la capacité normale de la production n'est pas *trop élevée* et si des mesures extraordinaires d'adaptation ne sont pas nécessaires. Dans le cas, en particulier, où il apparaît une dégression non seulement pendant la crise, mais aussi en temps d'essor, c'est-à-dire lors d'une production intensifiée, il est évident que la capacité de production trop grande, doit être réduite sans hésitation et l'entreprise ramenée à des proportions *opportunes*, plus conformes aux besoins réels du milieu où elle opère.

Nous avons achevé ainsi l'étude de la politique de production pendant la période de dépression. Les mesures à prendre pendant la phase du cycle économique intermédiaire entre la dépression et la grande animation des affaires, ne nécessitent déjà plus une analyse détaillée. Dans la période de transition la formation des frais tendra à un *niveau optimum*. A un moment donné, l'entreprise atteindra cet optimum qui sera calculé sur la base d'un diagramme normal des frais et maintenu dans toute la mesure possible.

A toutes les phases du cycle économique il importera que l'entrepreneur étudie les méthodes exactes qui lui permettront d'obtenir ce point normal. Ce n'est que sur cette base qu'il pourra arriver à réaliser en même temps la *productivité optima* et la *rentabilité maxima*, à l'avantage de l'entreprise et à celle de la collectivité tout entière.

TITRE IV

LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

Nos études précédentes nous ont amenés à la dernière phase de la production proprement dite, au moment où la matière a subi toutes les transformations industrielles pour arriver au produit définitif, qui, alors, cesse d'intéresser le service de la fabrication et passe au service de la vente. La tâche de la politique industrielle cesse à l'instant où commence celle de la politique commerciale. La première avait pour objet *d'organiser* l'entreprise et, étant donné les fluctuations des conditions économiques, de *régulariser la production* de façon à réduire le prix de revient à son minimum. L'objet de la seconde est *d'écouler les produits finis à un prix rémunérateur*.

La ligne de démarcation entre la politique industrielle et commerciale est très nette, mais il ne faut pas oublier que ces deux parties de la politique générale de l'entreprise sont étroitement liées l'une à l'autre. La fabrication ne peut être poursuivie de façon régulière que si la vente des articles est assurée. La vente: voilà l'aboutissement normal, obligatoire de toute production. Encore est-il nécessaire que cette production à prix de revient réduit, soit écoulée aux meilleures conditions, c'est-à-dire de manière à assurer à l'entreprise le rendement total maximum.

Comme ce rendement est déterminé par l'écart entre le prix de revient et le prix de vente de toutes les unités vendues, il s'agit d'écouler le plus grand nombre de pro-

duits au prix le plus élevé. C'est là que se présentent les plus grandes difficultés, étant donné la tendance opposée des mouvements du chiffre d'affaires et du prix de vente; l'augmentation de ce dernier a pour conséquence un fléchissement des affaires, comme quelquefois, au contraire, l'augmentation de son chiffre ne peut être obtenu que par une baisse du prix de vente.

Une *détermination judicieuse du prix de vente* est donc d'une haute importance pour le rendement en bénéfice de l'entreprise. Voilà pourquoi l'entrepreneur doit s'en préoccuper et y apporter une attention aussi grande que celle qu'il consacre à la politique industrielle.

En nous proposant d'étudier cette question dans le présent titre, nous croyons utile, eu égard à la méthode d'exposition et à la clarté des développements, de diviser son examen en deux sections :

1° *La politique de la fixation des prix*, qui comprendra tous les moyens employés pour vendre au prix le plus avantageux.

2° *La politique de la vente*, qui comprendra toutes les mesures utiles au développement des affaires.

Il est bien entendu que l'une et l'autre sont en relations étroites. Comme nous venons de le dire, le chiffre d'affaires dépend essentiellement du prix de vente et celui-ci à son tour, doit être établi de façon à ne pas porter atteinte au volume de ventes que les capitaux de l'entreprise permettent de réaliser. Nous allons éclaircir ces rapports et dégager les règles qu'une bonne politique commerciale doit suivre pour réaliser les plus grands bénéfices possibles.

SECTION I

LA FIXATION DU PRIX DE VENTE

En étudiant les prix de revient nous avons constaté qu'ils dépendent directement de la manière dont l'entreprise est organisée et du mode de la politique de production, c'est-à-dire de la façon dont l'industriel oriente sa production parmi les fluctuations économiques du marché. Il en résulte que le chef d'entreprise peut exercer une action assez puissante sur le prix de revient. Il y parviendra en appliquant, entre autres, des mesures de rationalisation et des dispositions opportunes permettant de maintenir la production à son niveau optimum.

Il n'en est pas ainsi, lorsqu'il s'agit du deuxième facteur de rendement, c'est-à-dire le prix de vente. Celui-ci se détermine, en principe, d'après le jeu varié des forces économiques extérieurs à l'entreprise, *indépendamment* des efforts de l'entrepreneur en vue d'obtenir le produit brut, c'est-à-dire indépendamment du prix de revient. Elles *s'imposent* au respect de l'entrepreneur et lui tracent des limites à la fixation arbitraire des prix.

Avant de poser les principes de la détermination rationnelle du prix de vente dans des circonstances données, nous rappellerons brièvement les lois générales qui président à la formation de ce prix (1) et nous analyserons la part d'action qui revient à l'entrepreneur.

(1) Voir les ouvrages cités à la page 22.

CHAPITRE I

LA FORMATION DU PRIX DE VENTE

D'après la théorie de l'école psychologique ou autrichienne, le prix de vente, dit en économie politique prix de marché ou prix courant, est déterminé par les diverses prétentions des vendeurs et des acheteurs. Elles trouvent leur expression dans les fluctuations de l'offre et de la demande, c'est-à-dire dans les fluctuations de la quantité de marchandises que les détenteurs sont disposés à vendre et celle que les personnes qui les désirent sont disposées à acheter. De quoi dépendent ces prétentions, quelles sont leurs relations, comment se réalise sur un marché le prix de vente unique, voilà les questions auxquelles nous allons répondre.

§ I. — LES PRÉTENTIONS DES VENDEURS ET DES ACHETEURS

A) *Les prétentions des vendeurs*

Les vendeurs s'inspirent d'abord, pour fixer leur prix de vente, *du prix de revient* de leurs produits. Ils ne veulent pas vendre au-dessous de ce prix, pour ne pas vendre à perte. Les prix de revient sont déterminés à leur tour par des conditions très diverses de production; ils subissent en particulier l'influence de toutes les variations de la

technique. Comme ces conditions varient, en outre, d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre, et même d'une entreprise à l'autre, le coût de production n'est pas le même : il y a une multiplicité de prix de revient pour une même marchandise sur un même marché.

Cette considération est d'une importance capitale pour la quantité d'offres que les producteurs présentent sur un marché déterminé. Si le prix de vente ne couvre pas le prix de revient d'une entreprise, celle-ci se retire du marché et l'offre diminue. Il n'y reste alors que les entreprises dont le prix de revient est inférieur au prix de vente qui s'établit. Au contraire, l'offre grandit au fur et à mesure que le prix de vente s'élève, puisque celles qui produisent à un prix de revient plus élevé peuvent faire des offres aussi. *L'offre des marchandises varie donc dans le même sens que le prix* ; elle part de zéro et s'élève avec le prix jusqu'à l'absorption tout entière du stock.

En dehors du prix de revient, qui est l'élément principal, il y a du côté de l'offre d'autres éléments qui peuvent influencer les prétentions des vendeurs. Il y a notamment le besoin plus ou moins pressant de l'industriel à *se procurer des moyens liquides*, le désir de se débarrasser d'un stock trop lourd, de se défaire d'un concurrent ou de gagner de nouveaux clients. Ces divers mobiles peuvent amener l'industriel à faire plus ou moins de concessions, à s'écarter plus ou moins des limites tracées par le prix de revient ; il vendra temporairement sans bénéfices, soit au prix de revient, soit à perte, c'est-à-dire au-dessous de ce prix de revient.

Comme ces considérations ne sont cependant qu'exceptionnelles, on peut dire d'une façon générale que l'élément essentiel qui détermine les prétentions des vendeurs est le prix de revient de leurs produits.

B) *Les prétentions des acheteurs*

Le consommateur formule ses demandes, en premier lieu, d'après la *valeur d'usage* qu'un bien lui présente, en second lieu, d'après les *ressources* dont il dispose.

La valeur d'usage correspond à l'idée que l'acheteur se fait de l'utilité d'une certaine chose, de la mesure où cette marchandise peut satisfaire ses besoins. L'école autrichienne dit que la valeur d'usage se mesure par l'intensité des besoins: elle s'accroît en même temps que les besoins, de telle sorte que les acheteurs sont disposés à payer d'autant plus cher, que leurs besoins sont plus impérieux. Au contraire, à mesure que le besoin est satisfait, il diminue d'intensité, ainsi que la valeur qui pourra tomber à zéro. Donc, plus la quantité de choses dont nous disposons grandit, plus leur valeur d'usage diminue, et plus le prix que le consommateur est disposé à payer baisse.

L'attitude de l'acheteur dépend aussi de son pouvoir d'achat, c'est-à-dire de ses ressources, des moyens matériels qu'il peut affecter à la satisfaction de ses besoins. Les revenus des individus étant limités, et au contraire, leurs besoins illimités, une concurrence s'établit entre les besoins. Un homme avisé, dépense son argent de façon à en retirer la plus grande satisfaction; il commence par affecter ses ressources à l'achat des marchandises nécessaires à son existence physique, parce qu'elles répondent à ses besoins les plus pressants. Ensuite, il subvient à d'autres.

La demande dépend donc non seulement de l'appréciation de la valeur que le consommateur attache à un bien déterminé, mais aussi de la dépense en monnaie qu'il doit faire pour l'acquérir, c'est-à-dire du prix que demande le vendeur. Si le prix s'abaisse au point de ne plus être prohibitif pour eux, les candidats consommateurs deviennent des candidats effectifs et inversement, si le prix augmente, les consommateurs dont la capacité d'achat est plus fai-

ble limitent leurs demandes. *La demande varie donc en sens inverse du prix.*

C) *Les relations entre les offres, les demandes et le prix*

De ce qui précède il résulte qu'il y a, d'une part, entre l'offre et la demande, d'autre part, entre eux et le prix, *un système de relations qui ne dépend pas de la situation économique des échangistes.* Il y a une offre et une demande pour chaque prix, et si le prix vient à changer l'offre et la demande changent aussi. A chaque degré de hausse du prix, le volume des offres augmente et celui des demandes diminue; c'est le contraire à chaque degré de baisse du prix.

Il se produit aussi une réaction réciproque de l'offre et de la demande sur le prix. A chaque mouvement, soit de l'offre, soit de la demande, il faut que le prix change. L'augmentation des offres amène une hausse du prix, celle des demandes le contraire.

Les relations réciproques et délicates entre l'offre, la demande et le prix, ne sont pas les mêmes pour toutes les marchandises. Chaque espèce a un système propre de relations, ce qui rend si malaisé les prévisions du point d'équilibre où le prix va se fixer.

§ 2. — LA FIXATION DU PRIX DE MARCHÉ

Dans le conflit des prétentions entre les deux parties, comment le prix va-t-il se fixer ? Sur un marché théorique, où les prétentions individuelles des vendeurs et des acheteurs sont connues, on peut fixer à l'avance le prix courant qui va s'établir. Pour faire mieux saisir, nous montrerons un exemple schématisé.

Voic d'un côté, un nombre de vendeurs déterminé qui augmente lorsque le prix s'élève, et de l'autre, un nombre d'acheteurs décroissant :

LA FIXATION DU PRIX DE VENTE

Prix	Nombre de vendeurs (offre)	Nombre d'acheteurs (demande)	Nombre d'échanges effectués
1.10	2	10	2
1.20	4	8	4
1.30	6	6	6
1.40	8	4	4
1.50	10	2	2

Si le prix de la marchandise envisagée est de 1.10, le nombre d'acheteurs qui sont disposés à acheter s'élève à dix. Par contre, il n'y a que deux vendeurs qui peuvent vendre à ce prix, les autres en sont empêchés parce que leur prix de revient est plus élevé. Dans ces conditions, deux échanges au maximum pourront être effectués. Mais comme il y a dix acheteurs, huit ne recevront pas satisfaction. Ceux d'entre eux qui désirent le plus vivement la chose, ou à qui les ressources permettent de dépenser davantage pour satisfaire leurs besoins font une surenchère, et le prix monte à 1.20. Il attire deux producteurs de sorte que le nombre de vendeurs s'élève à quatre, ce qui entraîne quatre échanges. Parmi les six acheteurs qui ne sont pas satisfaits, il y en a qui sont disposés à payer plus encore pour obtenir la marchandise. Le prix monte à 1.30; à ce moment-là, il devient prohibitif pour quatre d'entr'eux, qui renoncent à l'achat. Au contraire, le nombre de vendeurs s'élève à six et le nombre d'échanges atteint le même chiffre. C'est à ce niveau précisément qu'il y a un équilibre entre le nombre de vendeurs et celui d'acheteurs, entre les quantités offertes et les quantités demandées.

A partir de ce point le prix de vente ne saurait augmenter, parce que le nombre d'acheteurs et, par suite, d'échanges qui peuvent être effectués, diminue au fur et à mesure que le prix s'élève. Supposons que le prix de vente se monte à 1.50: à ce prix, il n'y a que deux acheteurs. Alors, un rabais s'établit parmi les vendeurs désireux d'écouler leurs produits. Ils le font tomber à 1.40. Le prix fixé à ce

niveau, le nombre de vendeurs tombe à huit, celui d'acheteurs monte à quatre. Tout au plus quatre échanges peuvent se faire, puisque le prix n'est pas encore accessible aux consommateurs à moindres ressources. Il faudra une diminution à 1.30 pour que ceux d'entr'eux qui possèdent les moyens matériels nécessaires puissent satisfaire leur besoin, et nous voilà au point d'équilibre des offres et des demandes.

Les consommateurs qui ne peuvent même pas payer ce prix, ne sont pas satisfaits; leur demande est injustifiée au point de vue économique. De même les vendeurs qui ont un prix de revient supérieur à celui qui s'établit sur le marché ne trouvent pas de preneurs; leur offre n'est pas non plus justifiée au point de vue de la productivité sociale.

De toutes les offres qui trouvent preneurs (dans notre exemple celles à 1.10, 1.20 et 1.30) c'est la plus chère, et de toutes les demandes qui reçoivent satisfaction (celles à 1.50, 1.40 et 1.30) c'est la moins chère qui se trouve au point où se fixe le prix de vente. Autrement dit, le prix est déterminé par les prétentions du vendeur le moins pressé de vendre, et de l'acheteur le moins pressé d'acheter. Ces deux échangistes, les moins pressés, constituent ce que l'école autrichienne appelle « le couple-limite ».

Les quantités échangées au prix fixé par ce « couple-limite », sont nécessairement le *maximum échangeable* dans des conditions données d'offre et de demande. En effet, pour tout autre prix, c'est soit la quantité offerte, soit la quantité demandée qui est plus petite, de sorte que tout échange autre que celui déterminé par la coïncidence des offres et des demandes est inéluctablement moins élevé.

§ 3. — L'UNITÉ DES PRIX

Il résulte de ce qui précède que le prix, qui s'établit par le jeu de l'offre et de la demande, est un *prix unique*. Pour

une même marchandise il ne peut y avoir plusieurs prix : les acheteurs se porteraient immédiatement vers le vendeur dont le prix est le plus bas.

Mais il ne faut pas oublier que la formule de l'unité des prix n'est vraie que sous certaines conditions. Le prix courant déterminé par le couple-limite, n'est unique :

- 1° que sur le même marché ;
- 2° que pour la même marchandise ;
- 3° qu'au même moment.

1° La condition essentielle de l'unité des prix est l'*unité du marché*. Il n'y a unité de marché, qu'autant que la cohésion des offres et des demandes est aussi rapide et parfaite que possible, qu'autant qu'aucune offre n'est inconnue des acheteurs et aucune demande, des vendeurs ; les surenchères des uns et les rabais des autres doivent pouvoir s'effectuer de la façon la plus complète et la plus libre.

2° L'unité de prix sur le marché unique n'existe, ensuite, que pour des marchandises *homogènes comme type, nature et qualité* au sens le plus rigoureux.

3° Sur le même marché et pour la même marchandise, le prix est unique à *un moment donné* quelconque, mais il peut varier dans le temps, et les moments successifs qui marquent autant de positions distinctes des prix ne sont parfois séparés que par le plus bref intervalle.

Les conséquences de l'unité de prix apparaissent, si l'on compare au prix unique la diversité des prix de revient pour les marchandises similaires offertes sur le même marché. Il en résulte que l'avantage tiré de l'échange n'est pas le même pour tous les vendeurs : ceux, qui produisent à meilleur compte, réalisent un meilleur bénéfice par unité. Nous avons déjà traité cette question avec la politique industrielle (1).

(1) Voir *supra*, p. 107.

CHAPITRE II

L'ACTION DE L'ENTREPRENEUR SUR LA FORMATION DES PRIX DE VENTE

L'aperçu sommaire que nous venons de donner sur la formation du prix de concurrence nous fournit le point de départ nécessaire, pour rechercher si l'entrepreneur peut fixer arbitrairement le prix de vente de ses produits, ou tout au moins s'il peut l'influer à son avantage. Nous étudierons cette question à ses deux points de vue : théorique et pratique.

§ I. — L'IMPOSSIBILITÉ THÉORIQUE D'INFLUER SUR LE PRIX DE VENTE

De l'étude des principes d'après lesquels s'établit le prix courant, il ressort que la façon, dont la valeur d'échange des biens se forme sur le marché, est un fait *indépendant de la volonté* de l'entrepreneur. Ce n'est pas le chef d'entreprise qui fait le prix à son gré, ce n'est pas non plus le prix de revient qui détermine sa position. Le prix du marché résulte de la lutte des prétentions opposées des vendeurs et des acheteurs, du jeu varié de l'offre et de la demande qui en est l'expression.

Or, il n'est pas au pouvoir de l'entrepreneur d'agir sensiblement sur le rapport des offres et des demandes. Pour y parvenir, il faudrait qu'il détienne *l'offre tout entière*

sur un marché donné. Malheureusement, cette offre est un fait extérieur à lui : son volume total ne dépend pas du vendeur en concurrence avec d'autres. Ne pouvant offrir que des quantités relativement petites par rapport au volume global des offres, le vendeur isolé n'est pas en situation de faire jouer la loi de l'offre et de la demande en sa faveur.

Il n'est pas ainsi sous un régime de monopole, cas où il n'y a qu'un seul vendeur ou un seul groupe de vendeurs, liés entre eux par une entente, agissant de concert, qui ont la possibilité exclusive, en droit ou en fait, de vente. Le monopoleur, ayant concentré entre ses mains l'offre totale portée sur le marché, la règle au mieux de ses intérêts : il la *restreint*, pour provoquer une hausse du prix, dans la mesure où cela lui est avantageux. Sous ce rapport il est placé dans des conditions très avantageuses, qui renforcent beaucoup sa situation (1).

Sous le régime de la libre concurrence, l'offre totale n'est pas concentrée nulle part. Elle se répartit entre des entreprises multiples qui se concurrencent, les unes les autres, afin de réaliser un chiffre d'affaires aussi grand que possible. Elles offrent ce qu'elles peuvent, sans aucune entente, sans aucun accord. En s'efforçant chacune de vendre le plus de marchandises possibles, elles se devancent les unes les autres dans les rabais et ramènent ainsi le prix de vente au niveau du prix de revient. Leur multiplicité et leur divergence d'intérêts ne leur permet pas de s'entendre pour régler la production à offrir et pour modifier ainsi à leur profit le prix du marché.

Il apparaît donc que tout effort de l'entrepreneur en vue de faire monter le prix est vaine. L'industriel qui, à cause des conditions de production moins avantageuses auxquelles il travaille, essaiera d'élever le prix de vente au ni-

(1) Au sujet de la formation des prix sous le régime de monopole on consultera avec profit l'étude intéressante de M. Gaston LEDUC, *La théorie des prix de monopole*, thèse d'Aix-en-Provence.

veau du prix de revient, verra fléchir son chiffre d'affaires. S'il restreint, par contre, la quantité des produits offerts, cette manœuvre n'aura aucune répercussion sur le niveau général des prix, vu son peu d'importance par rapport à l'offre totale et, en outre, se trouvera paralysé par l'afflux des demandes nouvelles, provenant des concurrents qui produisent meilleur marché.

En théorie, le chef d'entreprise est donc *tout-à-fait impuissant* pour influencer le prix de manière à le rendre avantageux ou moins néfaste pour lui. Il le subit et doit s'y soumettre. Il en résulte que pour ne pas manquer une affaire en perspective, chaque entreprise doit appliquer son tarif le plus bas, c'est-à-dire celui qui ne lui laisse qu'un bénéfice très restreint. Si les ventes à ce tarif se généralisent, elle sera obligée de réviser son prix de revient et de chercher à le diminuer par tous les moyens possibles, dont nous avons déjà parlé.

Cependant, il convient de souligner que cette action de l'entrepreneur est nulle au point de vue *théorique* seulement. *En pratique* les choses se passent un peu différemment, vu l'extrême complexité des conditions économiques. La formation des prix *n'a pas* le caractère d'une loi irréductible et automatique, que personne et rien ne peuvent entraver. Cette loi ne fonctionne, au contraire, que sous certaines réserves et dans un concours donné de conditions et de circonstances qui, en réalité, ne se trouvent que très rarement réunies. Quelle peut donc être la portée de cette théorie de la formation des prix, la plus importante au point de vue de l'économie politique, relativement à la pratique des affaires ?

§ 2. — LA RELATIVITÉ DE L'UNITÉ DES PRIX DANS LA PRATIQUE

C'est dans la *relativité* de la formule du prix unique, qu'il faut chercher l'importance que la théorie moderne des

prix présente pour la politique rationnelle de l'entreprise (1).

Nous avons vu plus haut que la réalisation sur le marché du prix unique suppose trois conditions essentielles, à savoir : l'unité de marché, l'unité de marchandise et l'unité de temps. Le prix unique ne peut s'établir que sur un même marché, à un même moment et pour des articles de même qualité. Ces conditions nous donnent la valeur pratique de cette loi. En réalité, on ne les trouve réalisées que pour un tout petit nombre de marchandises, et pratiquement à la bourse seulement qui réunit les conditions du marché parfait. Les bourses sont organisées de façon à rendre aussi vite et complète que possible la rencontre des offres et des demandes : tous les vendeurs connaissent toutes les demandes d'achat et tous les acheteurs, toutes les offres de vente. En outre, dans les bourses on traite seules les marchandises suffisamment homogènes pour que les opérations puissent être faites sur échantillons, ou tout simplement sur désignation d'un type convenu. Les bourses constituent ainsi des marchés les plus rapprochés des marchés théoriques, que le fonctionnement irréprochable de la loi de l'unité exige. Les prix, ayant donné lieu à des transactions en bourse, sont rendus publics et servent de guide aux intéressés.

C'est tout. En dehors de la bourse, l'unité de prix *disparaît* complètement, même pour des marchandises qui, par leur nature, pourraient y être traitées. Il n'y a de prix unique pour un type donné de marchandise :

a) ni dans l'espace à un moment donné, c'est-à-dire d'un marché à l'autre ;

b) ni dans le temps, c'est-à-dire d'un moment à l'autre (2).

(1) Nous faisons, ici, abstraction de la fixation arbitraire des prix de vente par les ententes et les organisations concertées des producteurs.

(2) Il n'est pas nécessaire d'ajouter, non plus, qu'il n'y a pas d'unité de marchandises. Chaque sorte d'articles, même les plus similaires, présente des singularités.

Ce fait que les prix ne peuvent être les mêmes qu'à un moment donné, s'explique par les fluctuations incessantes du rapport de l'offre et de la demande déterminées, elles-mêmes, par les fluctuations correspondantes des besoins et des désirs. Nous en avons déjà parlé longuement et nous renvoyons, à cet objet, au chapitre I et II du premier titre.

Le phénomène de la diversité des prix dans l'espace à un même moment vient de ce qu'il *n'y a pas* de marché unique, de marché où toutes les offres et toutes les demandes puissent être mises avec la publicité la plus complète, en face les unes des autres. Au contraire, à l'intérieur d'une économie nationale qui constitue, elle-même, un marché national, il y a une *pluralité* d'autres relativement à un même produit, il y a une pluralité de marchés régionaux et, à l'intérieur de ceux-ci, de marchés locaux. Tous ces marchés territoriaux concrets sont caractérisés — il est vrai — par un équilibre assez général des prix pour les marchandises qu'on y négocie, parce qu'ils sont reliés plus ou moins étroitement les uns aux autres. Grâce à une certaine solidarité, les dispositions des vendeurs et des acheteurs se laissent influencer par la situation de marchés similaires, sur lesquels pourraient se porter, le cas échéant, les offres et les demandes.

L'équilibre des prix est d'autant plus précis, leur solidarité d'autant plus étroite, que sur le marché envisagé les échanges sont plus fréquents et plus nombreux, car les prix réagissent d'autant plus fortement les uns sur les autres. Ce sont les prix de transactions en bourse qui *servent de norme* aux affaires se traitant sur tous les marchés locaux où s'entend l'influence de chaque bourse. Les cours constatés à la cote régularisent ainsi les prix courants par la publicité même et les répercussions que cette publicité provoque.

Pourtant, bien qu'il y ait sur les divers marchés locaux un équilibre général des prix, assuré par leur solidarité et

par les transactions en bourse, on aperçoit en y regardant de près, que cet équilibre est, dans une certaine mesure, *problématique*; en particulier, il ne s'établit pas sur les divers marchés au même niveau. Sur chacun d'eux, le prix d'un même produit se fixe à des niveaux qui ne se ressemblent pas et subit des variations qui ne sont pas exactement parallèles.

Cela vient de ce que les équilibres dissemblables des prix s'établissent au moyen de facteurs particuliers à chaque marché. C'est la discordance entre les prétentions des vendeurs et celles des acheteurs qui joue le rôle prépondérant. D'une part, les prix de revient des divers producteurs, qui alimentent les marchés locaux et régionaux, ne sont pas les mêmes; d'autre part, les besoins de la clientèle qui dictent les demandes, varient d'un lieu à l'autre. Les offres et les demandes n'ayant pas le même volume, leurs variations n'étant pas soumises aux mêmes influences, elles ne s'équilibrent pas, tout de suite, de la même façon sur chacun des marchés.

Bien plus, les prix, qui se fixent pour une même marchandise sur un même marché, *diffèrent* plus ou moins les uns des autres. A défaut d'une publicité parfaite de renseignements généraux et exacts, voire même homogénéité parmi les espèces de produits vendus, il y a une pluralité de prix sur le même marché. On peut même aller jusqu'à dire que chaque entreprise constitue un *petit marché à elle*, où elle s'efforce de faire absorber son offre par un nombre croissant de demandes et d'obtenir le meilleur prix de vente.

Il en résulte que l'offre et la demande, loin d'être centralisées, se rencontrent et s'équilibrent isolément un peu partout, sans que ces équilibres réagissent immédiatement les uns sur les autres. En effet, le prix auquel se produit l'équilibre n'est connu, le plus souvent, que par les deux parties intéressées, de sorte qu'une transaction n'influence pas directement les autres. Aucune *liaison* n'existe étroitement

entre les différentes transactions qui s'effectuent sur un marché déterminé et pendant un temps donné. C'est la raison pour laquelle les prix varient d'une entreprise à l'autre, sans souvent être gouvernés strictement par la cote de la bourse. L'industriel écoule généralement ses produits sans suivre rigoureusement le mouvement des prix à la bourse, ni celui des autres marchés régionaux. Les fluctuations des prix résultant de celles des offres et des demandes en bourse ne se répercutent que lentement, et pour qu'elles touchent le consommateur, il faut qu'elles se manifestent avec dureté et intensité.

En résumé, nous constatons que, pratiquement, le prix unique *ne peut pas se réaliser*; la loi de l'offre et de la demande ne joue que d'une manière imparfaite.

*
**

Quels sont les résultats pratiques qui en découlent? Il en résulte que la formation des prix ne possède pas un caractère de mécanisme inéluctable tout à fait indépendant de l'arbitraire du chef d'entreprise. S'il est vrai qu'un industriel isolé ne peut pas avoir d'influence sur le prix de vente par l'intermédiaire de l'offre, puisqu'il n'en règle pas l'ensemble, il n'en est pas moins vrai que ce prix ne s'impose à lui que de façon *problématique*. Le vendeur n'est pas strictement tenu de l'observer et de s'y conformer; il peut, en effet, trouver des consommateurs même si son prix dépasse le prix du marché. Dans ce cas, il peut arriver qu'il en trouve moins que s'il pratiquait le prix du marché; mais peut-être cette majoration ne se répercutera-t-elle pas instantanément sur son chiffre d'affaires. Cela dépendra d'un ensemble de circonstances et surtout du degré de quasi-monopole dont l'industriel jouira sur le marché.

Nous n'avons pas à pénétrer davantage cette question; nous avons voulu faire ressortir seulement que le chef de

l'entreprise garde une certaine *liberté d'action* dans cette matière. La formule de l'unité des prix est *précaire*; la possibilité à un même moment, sur un même marché, de voir s'établir plusieurs prix de vente, permet à l'entrepreneur de fixer, au contraire, son prix — dans des limites données — sous certain arbitraire.

Ceci est d'une importance essentielle pour la politique des prix de vente. Si le prix était la résultante irréductible d'un jeu varié de forces extérieures, la question « comment ou à quel prix vendre » n'aurait point d'intérêt. En pratique, c'est *l'entrepreneur* qui fixe *lui-même* son prix de vente. D'après la façon dont il l'établit, l'opération lui apporte un bénéfice plus ou moins grand.



Au point de vue technique, l'industriel établit le prix de vente de ses produits sur la base de son prix de revient; il n'y a pas d'autres critères en cette matière. Mais pour qu'il puisse trouver des acheteurs disposés à mettre ce prix, il est indispensable que ce prix s'écarte le moins possible du prix du marché ainsi qu'il ressort du jeu de l'offre et de la demande (1).

Il en résulte qu'il y a deux limites entre lesquelles le chef d'entreprise pourra rationnellement fixer le prix de vente de sa marchandise, deux limites qu'il ne franchira point, s'il veut que le rendement ne tombe pas immédiatement par suite du fléchissement des affaires ou de l'affaïssement complet du bénéfice par unité.

La limite inférieure, au-dessous de laquelle les ventes entraînent une perte nette, est déterminée par le *prix de revient*, la limite supérieure, plus souple que la première, est déterminée par le moment où l'industriel ne *trouvera plus* d'acheteurs disposés à payer le prix fixé. Ces deux

(1) Donc, seules les entreprises, dont le coût de production est inférieur au prix de revient des entreprises marginales, pourront être envisagées ici.

limites ne sont pas stables; elles se déplacent sous l'influence des fluctuations des conditions économiques.

Nous étudierons, en premier lieu, dans les chapitres suivants, comment l'industriel doit établir le prix de vente entre ces deux extrêmes pour réaliser le rendement maximum, et, en second lieu, quelles mesures il doit prendre pour se garantir contre les influences néfastes des fluctuations générales des prix.

CHAPITRE II

LE PRIX DE VENTE OPTIMUM

Si, au point de vue du calcul, il est facile, après en avoir réuni les éléments, d'établir un prix de vente qui laisse le bénéfice désiré par unité, il est par contre difficile de l'établir de façon, qu'étant donné la possibilité de vente qui dépend de lui, il soit le prix laissant à l'entreprise, à la fin de l'exercice, le plus grand bénéfice net sur la totalité de ventes. C'est cependant l'idéal du prix de vente.

Il faut notamment distinguer le *bénéfice par unité*, formé par l'écart entre le prix de revient et le prix de vente d'une unité vendue, *du bénéfice total*, qui comprend l'ensemble des bénéfices unitaires réalisés sur un nombre de produits vendus pendant un certain temps. Nous avons constaté, en parlant des facteurs de rendement, qu'il y a, en règle générale, des relations inverses entre les variations du bénéfice par unité et celles du bénéfice total. La hausse du prix de vente entraîne une augmentation du bénéfice par unité, mais en même temps, une diminution du nombre des affaires et, par conséquent, une diminution du bénéfice total. Au contraire, la baisse du prix de vente permet d'accroître le chiffre des ventes, qui comporte chacune un bénéfice; en même temps, elle se répercute sur le taux du bénéfice par unité, qu'elle diminue directement.

C'est le *rendement total* que l'entrepreneur vise. Cherchant à réaliser le bénéfice total maximum, il doit établir le prix de vente de ses produits de façon à ce que le pro-

duit du nombre d'unités vendues à ce prix soit aussi grand que possible.

Quel est ce *prix optimum*? Ce n'est pas le prix le plus élevé, le prix maximum réalisable; ce n'est pas non plus le prix le plus bas, le prix le plus approché du prix de revient. La position du prix optimum se trouve entre ces deux limites et dépend, en particulier, de la variabilité de la demande par rapport au prix, de la façon dont le chiffre d'affaires réagit suivant les hausses et les baisses de prix.

§ 1. — LA VARIABILITÉ DE LA DEMANDE PAR RAPPORT AU PRIX

Dans le chapitre premier nous avons vu qu'il y a des relations précises entre le prix et la demande, qui varie en sens inverse du prix de vente. Mais ces variations sont *extrêmement diverses*; pour atteindre une nouvelle couche de consommateurs il faudra tantôt une baisse de prix assez profonde, tantôt une baisse légère. On peut constater cette sensibilité très inégale, selon le cas, de la demande, si l'on considère les effets des positions successives des prix sur la demande d'une marchandise déterminée. Il y a lieu notamment de distinguer trois cas:

1°) la demande *variable proportionnellement* aux variations de prix, ou à peu près;

2°) la demande *élastique* ou aisément extensible, qui varie dans une mesure plus que proportionnelle par rapport aux prix;

3°) la demande *inélastique* ou inextensible, qui varie moins que proportionnellement.

Il ne s'agit ici, bien entendu, que de cas-types, étudiés abstraction faite des facteurs autres que les changements de prix, qui peuvent influencer la demande et dont les réactions sont difficiles à prévoir. En réalité, l'allure

de la demande est très capricieuse. Il se peut qu'elle réunisse les trois caractères énumérés: elle peut varier en proportion du prix jusqu'à un certain niveau, à partir duquel elle évolue en dehors de tout rapport proportionnel.

Cette réserve faite, examinons successivement les trois cas pour établir, sur la base de ces observations, les principes de la fixation judicieuse d'un prix de vente.

a) *Les variations proportionnelles*

C'est le cas le plus rare en pratique. Il y a peu de marchandises, dont la demande varie autant (mais en sens inverse) que le prix. Lorsque le prix s'abaisse de moitié par exemple, la demande, le nombre de vendeurs ou la quantité d'unités vendues, devrait théoriquement s'accroître de moitié.

b) *Les variations plus que proportionnelles*

Il y a des biens dont la demande réagit *fortement* vis-à-vis de toute modification de la position du prix; elle se traduit par un accroissement énorme de son volume en cas de baisse, et par une diminution énorme en cas de hausse. Si le prix baisse de 10 %, la demande s'accroît de façon plus accentuée, par exemple de 15 %. C'est surtout le cas des articles dit de luxe, c'est-à-dire des marchandises qui ne sont pas des objets de première nécessité. Pour ces articles, sous la demande visible au prix jusqu'alors pratiqué, il existe une énorme demande latente et très extensible, prête à se manifester si le prix vient à baisser. La baisse, même modérée, de ce prix fait émerger une foule de demandes nouvelles, qui vont aisément absorber le supplément d'objets offerts à meilleur marché. Par contre, en cas de hausse du prix la quantité demandée décroît dans une mesure qui dépasse de beaucoup celle de la hausse. L'utilité finale de ces objets, qui

Les variations de la demande par rapport aux variations des prix

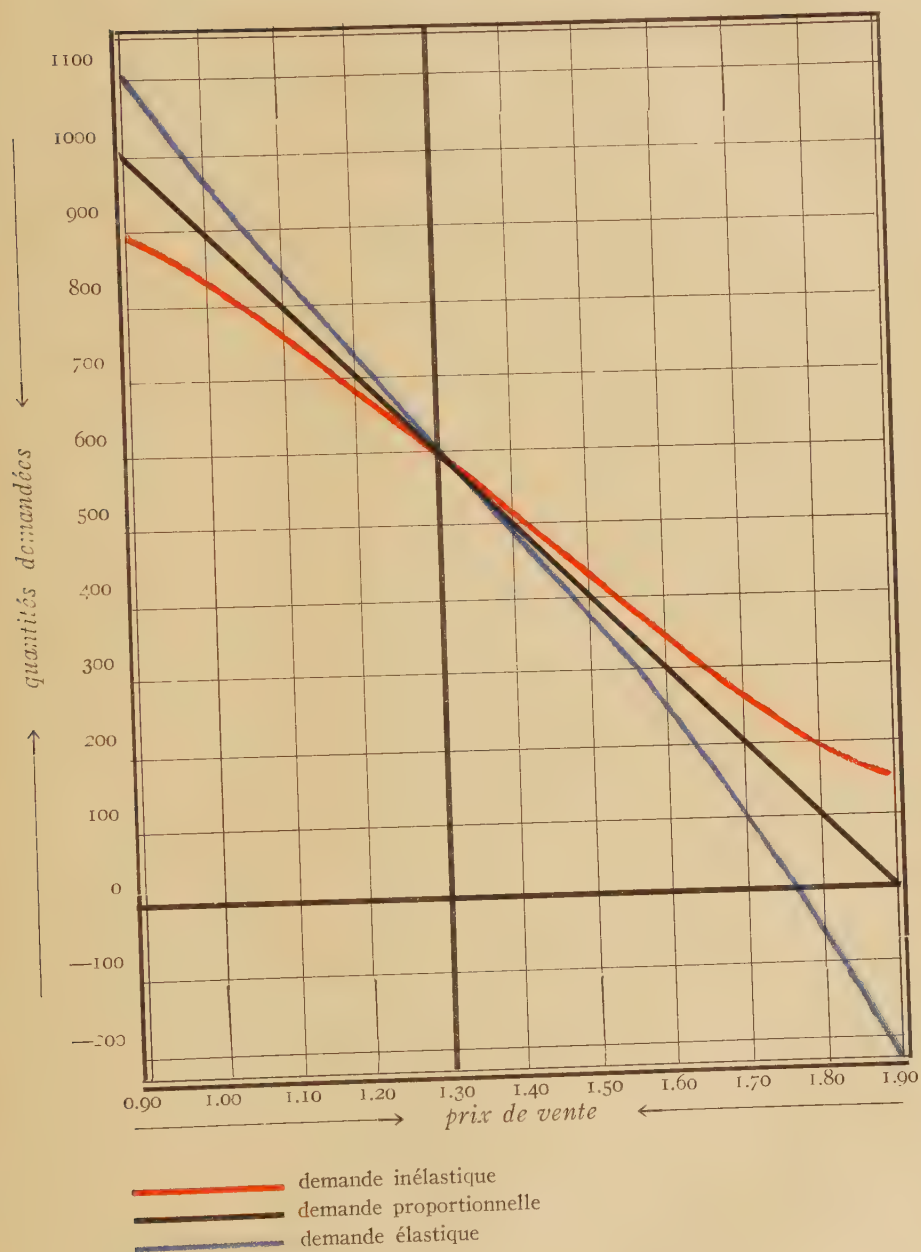


FIGURE 3

ne sont pas absolument indispensables à l'individu, décroît rapidement et, avec elle, le volume de la demande. L'amplitude des variations de la demande par rapport aux variations du prix est donc très grande dans un sens comme dans l'autre.

c) Les variations moins que proportionnelles

Il y a enfin des biens dont la demande *ne suit pas* facilement les variations du prix: elle se traduit par une diminution médiocre en cas de hausse même accentuée et, au contraire, par un accroissement insignifiant en cas de baisse même profonde. Lorsque le prix augmente de 10 %, elle descend seulement, par exemple, de 6 ou 7 %. Le manque d'extensibilité et de variabilité par rapport aux évolutions des prix caractérise essentiellement les articles de première nécessité, notamment les denrées d'usage courant et entrées dans la consommation des acheteurs même les plus modestes, telles que pain, café, tabac. Une baisse même considérable de leur prix ne pourrait faire surgir beaucoup de demandes nouvelles; au contraire, une forte hausse n'amènerait aucune diminution sensible de leur volume existant, parce que les acheteurs sont prêts à faire de grands sacrifices pour satisfaire un besoin primordial et ne lâchent pied que si la hausse est par trop exagérée.

Pour mieux faire saisir les évolutions de ces trois sortes de demandes par rapport aux variations du prix de vente, nous les avons représentées sur le graphique, fig. 3, et sur le tableau numérique n° 2 de la page 191.

§ 2. — LA DÉCOUVERTE DU PRIX OPTIMUM

Ce n'est que maintenant qu'on peut comprendre plus facilement les relations réciproques qui existent entre le prix, le chiffre d'affaires et le bénéfice total. Pour chacune

des trois demandes, le plus grand nombre de ventes (chiffre d'affaires maximum) est déterminé par le prix de vente le plus bas, c'est-à-dire par le prix de vente qui coïncide juste avec le prix de revient ou qui ne laisse qu'un bénéfice médiocre (1). La chose est naturelle. Au fur et à mesure que le prix de vente monte, le nombre d'unités vendues diminue: au cas de demande à allure proportionnelle — dans la même mesure, au cas de demande élastique — progressivement, au cas de demande inélastique — dégressivement.

Toute la question est de savoir, *si le nombre de ventes maximum est celui qui laisse le bénéfice total le plus élevé* et, par conséquent, si le prix de vente auquel correspond le chiffre d'affaires maximum est le prix optimum.

Pour être mieux compris, illustrons notre démonstration par un exemple. Supposons trois sortes de marchandises: l'une A — à demande proportionnelle; la deuxième B — à demande plus que proportionnelle; la troisième C — à demande moins que proportionnelle. Supposons les prix de revient de ces trois marchandises égaux, soit 1.20, et suivons les effets de positions successives des prix de vente de 0.90 à 1.90, suivant la demande (nombre de ventes) des diverses marchandises et suivant le rendement total des opérations correspondantes. Voici les trois cas développés:

(1) En ne considérant pas les chiffres d'affaires correspondant à des prix de vente au-dessous du prix de revient, qui sont évidemment plus élevés encore, mais déficitaires.

LE PRIX OPTIMUM

TABLEAU 2. — LES INFLUENCES COMPARÉES
DES VARIATIONS DU PRIX DE VENTE ET DU CHIFFRE
D'AFFAIRES SUR LE RENDEMENT TOTAL

Prix de vente	Prix de revient	Perte ou bénéfice par unité	Marchandise A (dem. proport.)		Marchandise B (dem. progres.)		Marchandise C (dem. degrés.)	
			Nombre de ventes	Bénéfice total ou perte	Nombre de ventes	Bénéfice total ou perte	Nombre de ventes	Bénéfice total ou perte
0.90	1.20	-0.30	1000	-300	1100	-330	900	-270
1.—	1.20	-0.20	900	-180	950	-190	850	-170
1.10	1.20	-0.10	800	- 80	833	- 83.3	766	- 76.6
1.20	1.20	0.00	700	0	716	0	683	0
1.30	1.20	+0.10	600	+ 60	600	+ 60	600	+ 60
1.40	1.20	+0.20	500	+100	483	+ 96.6	516	+102.4
1.50	1.20	+0.30	400	+120	366	+109.9	433	+129.9
1.55	1.20	+0.35	350	+125.50	300	+105	388	+136
1.60	1.20	+0.40	300	+120	250	+100	350	+140
1.70	1.20	+0.50	200	+100	100	+ 50	262	+131
1.80	1.20	+0.60	100	+ 60	0	+ 0	175	+105
1.90	1.20	+0.70	0	+ 0			105	+ 73

L'examen de ces chiffres nous permet de nous faire une opinion nette, non seulement sur la façon dont se comporte dans les cas envisagés le chiffre d'affaires relativement aux variations des prix, mais aussi — ce sur quoi nous insistons tout particulièrement — sur le prix qui dans chaque cas assure à l'entreprise le bénéfice total le plus élevé, vu les variations respectives du montant des ventes.

Le prix optimum *ne correspond pas*, dans aucun de ces cas, au nombre des ventes maximum, soit 600 unités, avec un bénéfice total de 60. Ce qui explique ce fait, étrange à première vue, c'est que, pratiquement, le taux de diminution du chiffre d'affaires est toujours *moindre* que celui de l'augmentation du prix de vente, que le rap-

port entre chiffre d'affaires et prix de vente soit proportionnel, progressif ou dégressif.

Voilà pourquoi le prix optimum est d'habitude *assez éloigné* du chiffre d'affaires le plus élevé. Ce prix ne correspond au chiffre d'affaires maximum que lorsque le nombre de ventes tombe rapidement, pour une hausse très faible du prix de vente, à un niveau extraordinairement bas; par exemple, lorsque pour une hausse du prix de 1.30 à 1.40 (soit de 7 % environ) le chiffre d'affaires décroît de plus de moitié au moins, c'est-à-dire de 600 au-dessous de 300 (soit de 50 % au moins) dans tous les trois hypothèses. Ainsi, supposons, que pour la marchandise à demande proportionnelle le chiffre d'affaires tombe, pour le prix de 1.40, à 250; dans ce cas, le bénéfice total était de $0.20 \times 250 = 50$, c'est-à-dire inférieur de 10 du bénéfice total assuré par le chiffre d'affaires maximum (60). Mais une telle disproportion entre le taux de diminution du chiffre d'affaires et celui de la hausse du prix de vente est, en pratique, extrêmement rare. Il s'en suit qu'on peut poser en règle générale, que le prix optimum se trouve séparé du chiffre d'affaires maximum par *plusieurs degrés de hausses* successives du prix de vente.

Seulement il y a pour chaque type de marchandise en question une différence de position du prix optimum. Ce prix est placé au niveau le plus bas pour la marchandise B, à demande très élastique (1.50); il est déjà plus élevé en atteignant le niveau de 1.55 pour la marchandise A, à évolution proportionnelle; enfin, il s'établit à 1.60 pour la marchandise à demande peu souple. Le prix le plus avantageux pour l'entreprise dépend donc tout à fait de la sensibilité de la demande et se fixe suivant son intensité à un niveau plus ou moins élevé.

Le diagramme fig. 4, donné ci-contre, exprime de façon plus saisissante les chiffres du tableaux 2, relatifs aux variations du bénéfice total sous l'influence des variations du chiffre d'affaires et du prix de vente. Il

Les variations du bénéfice total par rapport aux variations de la demande

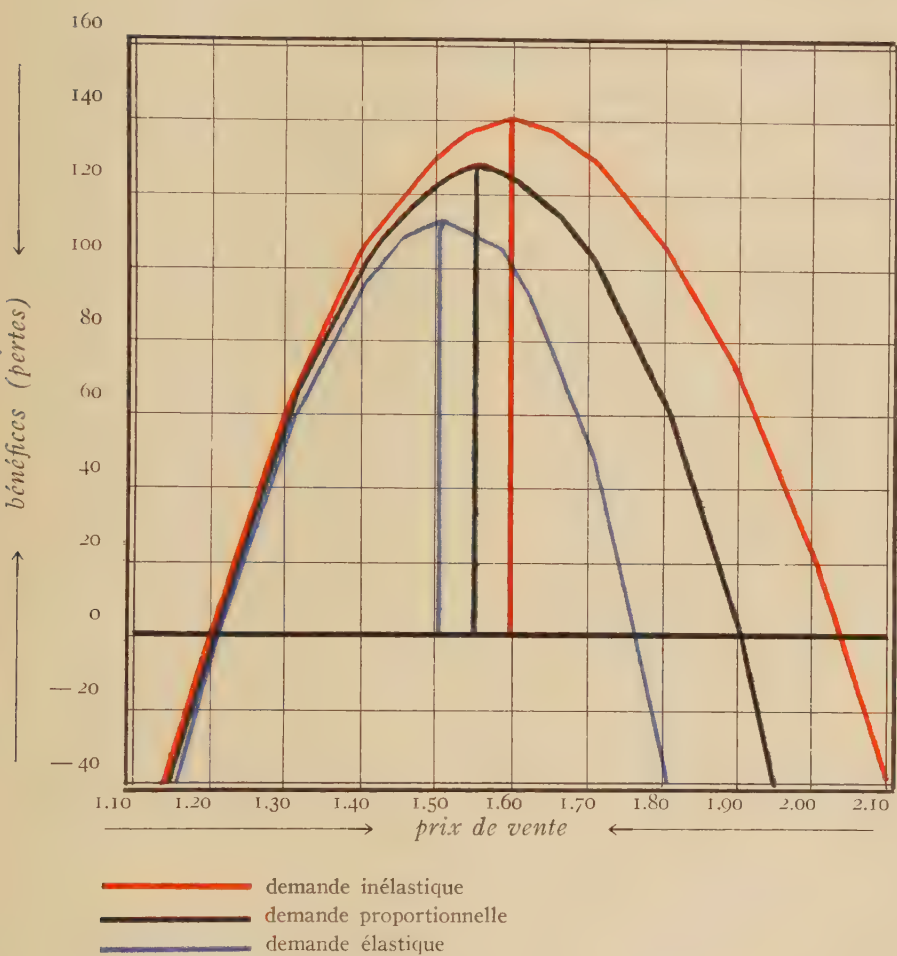


FIGURE 4

démontre, de manière absolue, la position du prix optimum de chacune des trois marchandises ainsi que la zone du bénéfice. Des trois types de marchandises examinés, c'est celle à demande inextensible (C), qui permet non seulement de réaliser le bénéfice optimum le plus élevé mais encore accuse une zone de bénéfices la plus étendue (la série des prix de 1.20 à 2.05). Cette zone est plus courte pour la marchandise A, à demande proportionnelle (de 1.20 à 1.90), et petite pour la marchandise B, à demande extensible (de 1.20 à 1.75).

En conséquence, au point de vue théorique, les marchandises assurant le rendement le plus élevé sont celles dont la demande manque de souplesse (telles que les denrées, les vêtements, etc...). Pratiquement, il peut même en être ainsi, d'autant plus que ces marchandises sont des articles dont le marché est très large; si le vendeur ne gagne pas sur la marge des prix pour une cause quelconque, il peut se rattraper sur la quantité. Mais on ne peut pas généraliser cette constatation. La concurrence est parfois très intense dans les entreprises qui fabriquent ou vendent des articles de première nécessité, à demande inélastique; elle les empêche, la plupart du temps, d'élever les prix au point où ils s'approcheraient du prix optimum. Au contraire, les articles à demande extensible et dont le marché est assez limité se vendent d'ordinaire à un taux de bénéfice plus élevé, conséquence naturelle, étant donné le chiffre réduit de leurs transactions.

Quoiqu'il en soit, le but de la politique des prix consiste de toute évidence à essayer de *réaliser le prix optimum*, le prix qui assure à l'entreprise le bénéfice le plus élevé sur le chiffre d'affaires tout entier. Cependant, s'il n'est pas difficile au point de vue théorique de l'établir en connaissant les répercussions des mouvements du prix sur le nombre d'unités vendues, cela représente plus de difficultés au point de vue pratique. Dans le courant des affaires, la solution sera moins facile à trouver car il faudra trouver

avant tout les données du problème que nous avons construites ici nous-mêmes.

C'est par tâtonnements que le chef d'entreprise trouvera son prix optimum. Ce prix sera fonction d'un ensemble de circonstances que *l'expérience* seule permettra de dégager. Toutefois, on devra faciliter cette recherche par l'étude approfondie des statistiques relatives au développement des ventes et par l'observation détaillée du mouvement général des affaires. A cette condition seulement l'industriel arrivera à estimer, tout au moins approximativement, la sensibilité de la demande par rapport aux articles qu'il produit et qu'il vend, et il pourra ainsi fixer le prix de vente au mieux des intérêts de l'entreprise. Une entreprise, dont les articles sont à demande extensible, fixera de préférence son prix à un niveau *peu élevé* : le bénéfice total s'augmentera alors dans une mesure que ne diminuera le bénéfice unitaire à raison de l'amointrissement d'écart entre le prix de vente et le prix de revient. Inversement, une entreprise qui négocie des objets, dont la demande n'est que peu sensible aux variations du prix, devra *se garder*, autant qu'elle le pourra, d'abaisser son prix de vente ; le chiffre d'affaires ne se trouverait certes pas accru au point de compenser la perte résultante de la diminution du bénéfice par l'unité vendue. Elle aura avantage de tenir son prix à un niveau plus élevé, si la concurrence ne l'en empêche pas.

§ 3. — LA MULTIPLICITÉ DES PRIX

De ce qui précède, il résulte que la réalisation du prix idéal, en toutes circonstances et par tous moyens possibles, doit être première règle, l'impératif essentiel de la politique des prix.

Si les capitaux disponibles sont entièrement absorbés pour réaliser le chiffre qui correspond à ce prix optimum,

il n'y aura aucune raison pour la politique des prix de changer le prix de vente. Dans ce cas, l'entreprise réalisera un bénéfice donnant complète satisfaction.

Mais lorsqu'au contraire, ce prix ne permettra pas d'obtenir le chiffre qui pourrait être réalisé à un prix plus bas, la politique des prix aura pour avantage d'appliquer un excellent moyen, grâce auquel le chiffre d'affaires pourra être poussé aux limites que lui tracent les moyens disponibles. Ce moyen est la *multiplicité des prix*.

Si l'entreprise possède une clientèle différenciée ou se trouve pour un pays, une région donnée, dans une situation plus ou moins privilégiée, elle pourra faire usage de plusieurs tarifs de vente pour la même marchandise; chacun de ces tarifs laissera à l'entreprise un bénéfice différent. Lorsqu'elle aura besoin de quatre tarifs, le premier pourra lui laisser un bénéfice net de 8 %, le deuxième de 16 %, le troisième de 24 % et le quatrième de 28 %, ou n'importe quelle autre échelle suivant la nature de l'entreprise ou de la marchandise.

Pour fixer les idées, reprenons notre exemple de la page 191 (tableau 2) et envisageons les variations comparées du prix de vente et de la quantité demandée de la marchandise A. Il en résulte, que peuvent être placées à

un prix de	1.55	350	objets
»	1.50	400	»
»	1.40	500	»
»	1.30	600	»

Dans le premier cas l'entreprise réalisera un bénéfice de 125.50, dans le deuxième cas de 120, dans le troisième cas de 100, et dans le dernier cas de 60. Le prix le plus avantageux sera donc celui de 1.55.

Mais une combinaison plus avantageuse est encore possible. Il résulte de l'exemple ci-dessus que peuvent être placés :

LA FIXATION DU PRIX DE VENTE

				Bénéfice total
	350 objets	à 1.55		125.50 (1)
un supplément de	50 »	à 1.50		15.—
»	100 »	à 1.40		20.—
»	100 »	à 1.30		10.—
	500			170.50

En fixant et en appliquant judicieusement 4 prix différents au lieu d'un prix unique, la politique des prix arrive, si on en fait le calcul, à vendre 600 objets en tout et à réaliser sur ce chiffre d'affaires maximum un bénéfice total de 170.50.

Telle sera donc la solution la plus avantageuse. Observons encore que la multiplicité des prix, dans cet ordre d'idées, permet d'obtenir des capitaux les plus grands efforts de rendement et de productivité: tous les capitaux disponibles sont employés utilement et coopèrent à la réalisation du chiffre d'affaires maximum. Remarquons, enfin, que la différenciation des prix assure la coïncidence du chiffre maximum avec le prix optimum.

En pratique, l'application du système de prix différents s'effectue par une différenciation de débouchés (ce qui est le cas par excellence), ou par une différenciation des usages auxquels peut servir la même marchandise: dénaturation du sel ou de l'alcool, différenciation de l'électricité comme force motrice et éclairage (dans ce dernier cas, éclairage de jour et éclairage de nuit), formation de classes et de catégories dans les chemins de fer, tramways, entreprises de spectacles publics, etc., etc.

Au point de vue social, la multiplicité des prix n'est pas défavorable aux intérêts de la collectivité. L'entrepreneur, qui arrive à discerner pour chaque groupe d'acheteurs le prix maximum, c'est-à-dire le prix que chacun

(1) Le prix de revient est, dans l'exemple en question, de 1.20.

consentirait à payer plutôt que de renoncer à traiter, ne fait que leur enlever plus ou moins complètement la rente du consommateur. La quantité de demandes qui reçoivent satisfaction est toutefois plus grande que celle qui pourrait être satisfaite en cas de prix optimum ; elle est à peu près égale aux quantités qui seraient demandées au prix le plus bas parmi les prix différenciés.

CHAPITRE IV

LES VARIATIONS DES CONDITIONS ÉCONOMIQUES ET LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE DES PRIX

Nous venons d'étudier le problème de l'établissement rationnel du prix de vente dans l'hypothèse de conditions économiques à peu près stationnaires, c'est-à-dire au cas où il n'y aurait pas de changement en ce qui concerne, d'une part, le prix de revient qui sert de base à la fixation du prix, d'autre part, le prix du marché qui sert d'indice au chef d'entreprise. Mais ces deux limites ne sont pas fixes. Outre des circonstances très générales et d'autres plus spéciales, susceptibles de les influencer (accroissement de la population, de la richesse matérielle, progrès incessants de la technique industrielle, etc...), la conjoncture économique, les hausses et les baisses alternées des prix, agissent inéluctablement sur la position des deux limites, entre lesquelles l'industriel établit le prix de vente.

Les fluctuations du prix de revient et du prix de vente sont, en principe, parallèles. La hausse générale des prix pendant la période de prospérité économique détermine une hausse du prix de vente et, en même temps, une élévation du prix de revient dont les divers éléments ont, chacun, leur prix. Inversement, la période de dépression entraîne une baisse du prix de vente et celle de tous les éléments du prix de revient.

Cependant, ce parallélisme *n'existe pas* toujours, et cela pour deux raisons. L'intensité des variations de ces deux

prix n'est d'abord pas la même : les fluctuations du prix de vente sont plus amples. Le prix de revient varie, ensuite, sous l'influence d'autres facteurs. C'est le mouvement cyclique de la production qui joue le rôle le plus important. Grâce au caractère des différents frais d'exploitation, dont la réunion forme le prix de revient, celui-ci ne se conforme pas facilement et ne suit pas très exactement les variations générales du prix du marché. La diminution de la production, pendant la dépression, tend à le faire monter malgré la baisse du prix de vente. Ils vont à l'encontre l'un de l'autre et il peut arriver qu'ils se dépassent ; la marge de bénéfice est alors anéantie. A l'époque de la prospérité, le prix de revient augmente sous l'effet de l'accroissement excessif de production plus que proportionnellement. Les effets de cette disproportionnalité de croissance, s'ils ne sont pas saisissables au cours du mouvement d'ascension, se font sentir alors au moment où la courbe de hausse des prix se renverse ; la crise, une fois déchaînée, entraîne les prix de vente dans sa chute.

Les fluctuations variées des conditions économiques étant connues, on voit toute la valeur qui s'attache à l'établissement judicieux du prix de vente. On ne peut le fixer de façon rationnelle qu'en le liant étroitement avec les mouvements du coût de production. Nous nous efforcerons de mettre en relief, dans ce chapitre, les relations qui existent entre les variations de ces deux prix et nous poserons, sur la base de ces observations, les principes directeurs d'une politique rationnelle des prix. (1) Nous étudierons successivement la politique des prix dans

(1) Au sujet de la politique des prix voir les ouvrages suivants : SCHMALENBACH, *Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik*, Leipzig, 1930 ; LEHMANN, *Grundsätze der Preiskalkulation*, 1926 ; du même auteur, *Über Begriff und Wesen der Preispolitik*, 1926 ; PRESLEY, *The Economic Cycle. Its application to buying, selling, production and finance*, Cambridge Mass, 1925 ; SEIDEL, *Selbstkostenrechnung und Preisgestaltung*, Berlin ; WALB, *Adsatzstockung und Preispolitik*, Berlin, 1924.

la phase de hausse des prix, et la politique des prix dans la phase de dépression économique.

§ 1. — LA POLITIQUE DES PRIX PENDANT
LA PÉRIODE DE PROSPÉRITÉ

La période de la prospérité est caractérisée, comme nous venons de le faire remarquer, par une hausse générale et à peu près uniforme des prix de tous les biens et de tous les services. Ce n'est pas seulement le prix de vente de l'entreprise, mais aussi le prix de revient, qui montent. Celui-ci s'élève, d'une part, sous l'influence de la hausse des prix, d'autre part, par suite du relâchement sensible dans la gestion des affaires surtout vers la fin de cette période, par suite de la moindre vigilance du chef d'entreprise à comprimer les frais d'exploitation, d'une disposition des ouvriers à travailler moins activement, bref à cause d'un gaspillage de travail et de capital.

Or, en ce cas, il se peut ou que le prix de vente s'accroisse plus que le prix de revient, ou qu'il s'accroisse moins.

Dans l'hypothèse de la hausse du prix de vente qui compense avec excès l'élévation du prix de revient, il suffit de *suivre*, lors de l'établissement du prix de vente, la *ligne tracée* par la hausse du prix du marché et de tendre à réaliser le prix optimum. C'est ce qui sera le plus avantageux pour l'entreprise, car nous avons vu que seul ce prix lui assure le rendement maximum. Comme la réalisation de ce prix sur la base d'expériences faites, ou mieux d'études statistiques, ne demande pas d'efforts spéciaux de la politique des prix, dans une période où une hausse suit l'autre et où les affaires s'accroissent d'une semaine à l'autre, nous n'y insistons pas.

Le problème se pose de façon plus délicate dans le second cas, lorsque le prix de vente s'élève moins que le

prix de revient. L'élévation plus accentuée de celui-ci est le plus souvent le résultat de la tension trop considérable des forces productives, de la progression des frais, une fois la zone de production optima dépassée. Le malaise réside à l'intérieur de l'entreprise et n'apparaît, dans la plupart des cas, qu'au moment où s'arrête la hausse des prix. Les mesures prises par l'entrepreneur pour y remédier sont alors presque toujours tardives. Aussi pour éviter ce dangereux état de choses, l'entrepreneur doit-il s'efforcer d'enrayer la progression des frais dès qu'elle s'institue. En dehors d'une surveillance très attentive du processus de fabrication et d'une compression directe des frais, c'est une *politique rationnelle des prix* qui lui fournira surtout les moyens nécessaires pour faire revenir la progression sur ses pas et ramener la production à son état optimum.

En ce cas, le chef d'entreprise fera bien d'établir tout particulièrement son prix de vente à un niveau *susceptible d'éliminer* du marché la demande *injustifiée* au point de vue économique. Seules les demandes effectives, appuyées par les moyens matériels nécessaires, devront recevoir satisfaction. Voilà pourquoi la différenciation des prix, qui a pour fonction normale d'attirer la demande latente, ne saurait trouver application en pleine période de prospérité. Pour arriver à sélectionner les demandes, il faut que l'élévation du prix n'atteigne pas uniquement les consommateurs dont la nécessité de satisfaire les besoins a motivé la surproduction et la progression des frais: ce sont *tous les acheteurs* qui doivent payer des prix majorés. Non pas le dernier preneur, mais celui pour qui l'objet présente *moins* d'utilité, doit renoncer à l'acheter. Une telle politique d'adaptation, appliquée au moment opportun, aura pour résultat de revenir à la production optima et, avec elle, de regagner le rendement maximum.

§ 2. — LA POLITIQUE DES PRIX PENDANT LA PÉRIODE DE DÉPRESSION

Lorsque le prix de vente s'abaisse au-dessous du prix de revient, l'entreprise souffre de pertes plus ou moins élevées selon que l'écart est plus ou moins grand et selon que le chiffre d'affaires à ce prix est plus ou moins important.

Il arrive parfois, surtout si les pertes sont sensibles et durables, que l'entreprise renonce alors à vendre ses produits à vil prix et *s'arrête de produire*. Mais ne croyons pas que, par cette mesure, elle réussisse à échapper aux pertes. Nous avons vu, en effet, que dans toute entreprise moderne il y a des frais qui ne dépendent pas de la production et subsistent même quand l'entreprise ne fonctionne pas. Ce sont les frais fixes, tels que les appointements du personnel supérieur, les intérêts du capital investi en différentes valeurs, les amortissements, les frais d'entretien des bâtiments et du matériel et beaucoup d'autres encore. L'entreprise qui s'arrête de fonctionner, sera quand même obligée de couvrir ses dépenses. Or, il se peut que les pertes, subies à ce titre, sont *plus grandes* que celles qui seraient résultées d'une vente à un prix réduit au-dessous du niveau du prix de revient. Dans tous ces cas, l'industriel aura plus d'avantage à vendre à ce prix que de ne pas vendre du tout.

En pratique il existe cependant une limite au-dessous de laquelle il ne faut pas descendre, si la perte ne doit pas dépasser celle qu'entraîne la nécessité de couvrir les dépenses fixes. Cette limite est déterminée par la *quote-part de frais proportionnels incombants à l'unité produite*. En effet, tant que le prix réalisable couvre les dépenses proportionnelles, nécessitées directement par la production, la perte ne sera pas supérieure à celle qui résulte de l'arrêt de l'entreprise. On peut tirer de cette constatation

un principe extrêmement important et que doit respecter la politique des prix durant la dépression économique : tandis qu'il faut toujours chercher à couvrir par le prix les frais proportionnels du produit fabriqué, on peut ne pas couvrir temporairement ses frais fixes. Dans la mesure où le prix, qui peut être obtenu, couvre les frais proportionnels ou les dépasse pour couvrir même une partie des frais fixes, il faut *éviter* la trop grande limitation et avant tout, l'arrêt de la production, pour des considérations qui se rattachent :

- 1° à l'économie privée ;
- 2° à l'économie sociale.

1°) *Au point de vue privé*, l'industriel aura des avantages à suivre cette politique des prix, en vertu même du principe : « perdre pour perdre, il vaut mieux perdre en tournant qu'en ne tournant pas ». En effet, tourner c'est produire, c'est-à-dire maintenir l'organisation, les rouages, la vie de l'entreprise. On limite, par le recouvrement de frais proportionnels et d'une partie au moins de frais fixes, le *gaspillage* purement improductif des forces humaines et des capitaux engagés dans le cycle de la production. L'entreprise est tenue prête à la production, elle maintient des relations avec sa clientèle et s'en fait même de nouvelles. L'observation de ce principe, si important, permet ainsi à l'entreprise, dans l'évolution du cycle économique, de *surmonter* la crise jusqu'à la nouvelle reprise. Encore faut-il tenir compte de ce que le total des pertes de la dépression, qui résultent de l'abaissement des prix au niveau tout au plus des frais proportionnels par unité, se trouvera compensée avec excédent par le total des bénéfices, réalisés pendant la période de prospérité économique.

2°) *Au point de vue social*, cette politique donne également des fruits bienfaisants. L'entrepreneur qui évite,

autant que possible, l'arrêt de l'entreprise et, par conséquent, le congédiement des ouvriers, empêche par là même la diminution du pouvoir d'achat des masses ouvrières. De cette façon, l'entreprise peut même contribuer, pour une bonne part, à *prévenir* le mouvement descendant de la vie économique. Il est vrai que cette politique implique un certain gaspillage de biens et de forces, puisque le prix de vente, qui reflète l'utilité de la marchandise pour l'acheteur, ne coïncide pas exactement avec les valeurs absorbées par sa fabrication. Toutefois, il ne faut pas oublier que ce gaspillage serait encore *plus grand* au cas où l'entrepreneur s'obstinerait à ne pas gâcher les prix. Ceci conduirait nécessairement, à cause de l'impossibilité d'écouler la production, à l'arrêt forcé de l'entreprise et entraînerait des pertes plus considérables que la totalité des frais fixes.

Ajoutons encore, que la politique des prix ainsi conçue, aura pour effet de faire surgir la *demande latente*, dont le pouvoir d'achat est trop faible pour supporter la fraction des frais totaux, incombant à l'unité produite, mais assez forte pour payer les frais proportionnels de la production. Ce phénomène se produira principalement, si l'entreprise applique la multiplicité des prix, suivant nos précédentes explications. Dans le cas particulier, les prix s'échelonneront à un niveau plus bas. Si l'entreprise applique méthodiquement et simultanément plusieurs tarifs, par exemple l'un qui couvre le prix de revient total, l'autre qui couvre la part des frais proportionnels par unité ou, en sus, une part des frais fixes, elle pourra relever la production à son état optimum, diminuer ou même anéantir les pertes, prévenir le gaspillage du pouvoir d'achat. Mais pour cela, il faut régulariser les prix au moment opportun et ne pas attendre jusqu'à la fin de la période de stagnation. Il faut *se plier immédiatement à la baisse nécessaire* et même de l'hâter pour précipiter la reprise. C'est à cette seule condition qu'on évitera une

dépression intense de la production et le chômage, qui accompagne toute crise périodique. Le meilleur moyen de ramener l'acheteur, découragé par une hausse exagérée des prix, consiste à consentir des concessions suffisantes sur ces prix et le plus tôt possible.

C'est encore par le dumping que peut s'appliquer le principe préconisé avec le même succès. L'observation de la limite inférieure du prix de vente peut procurer des avantages pratiques, même si l'opération complémentaire à prix réduit, caractéristique du dumping, ne doit pas apporter de bénéfice supplémentaire, ni diminuer les pertes. Ainsi l'industriel, pratiquant le dumping, peut, en faisant un sacrifice important sur ses prix d'exportation, maintenir la totalité de sa production et l'organisation de son entreprise, sans augmenter sa perte.

Reprenons l'exemple que nous avons donné à la page 162.

Production normale (60)

Frais proportionnels (60×6)	360
Frais fixes	234
Frais totaux	594
Ventes à 8,2 ($\times 60$)	492
Pertes	102

Production complémentaire (6)

Frais proportionnels (60×6)	360
Frais fixes	néant
Dépenses	360
Ventes à 6 ($\times 60$)	360
	0

La limite inférieure est celle de l'opération complémentaire de vente au prix coûtant des dépenses supplémentaires qui ne sont que des frais proportionnels, dans notre exemple $360:60=6$. Ce chiffre est très inférieur au prix de revient moyen calculé pour les deux opérations :

$$(594 + 360) = 954 : 120 = 7,95.$$

L'industriel, en réalisant l'opération complémentaire à un prix très réduit, égal aux frais proportionnels par unité produite, telle que nous la définissons, n'aura pas perdu plus que s'il n'avait accepté que les affaires à prix normal (8,2); il aura, de plus, l'avantage de maintenir son usine en état d'entière production. S'il descend plus bas, il réalise une perte exagérée. S'il vend à l'étranger par exemple à 5, ce qui lui revient dans l'opération complémentaire à 6, il perd 60 de plus que l'industriel qui vend à 6, soit un total de $102+60=162$, ce qui est vérifié.

En fait, il est rare que le dumping se pratique à la limite inférieure du prix. Il rapporte donc un bénéfice réel en plus. Ce bénéfice tend lui-même à croître, parce qu'à tout accroissement de production correspond, jusqu'au point de la zone d'accroissement proportionnel des frais, une diminution du prix de revient. Ces avantages amènent l'entrepreneur à s'armer puissamment pour s'introduire sur un marché nouveau ou dans une clientèle qu'il n'a pas été possible de pénétrer avec les prix habituels.



Voilà les principes de la politique des prix qu'un chef d'entreprise capable et avisé doit poursuivre dans les phases alternées de la conjoncture. Remarquons que l'ensemble de ces mesures se rattache directement à celles de la politique de production. Celle-ci ayant pour objet de *réaliser*, au point de vue technique, la production optima,

c'est-à-dire la production au prix de revient le plus bas, la politique des prix a pour objet *d'écouler* cette production optima au prix de vente le plus avantageux, et de la *ramener* à son état de régime-standard lorsqu'elle s'en écarte.

Nous avons vu que l'ensemble de ces mesures, quoiqu'elles tendent à réaliser le rendement en bénéfice maximum, sont, dans les conditions générales de production et d'échange déterminées par notre organisation économique, parfaitement compatibles avec la productivité sociale de l'entreprise. Avant de tirer conclusion de cette analyse des choses, étudions encore le troisième facteur de rendement : le chiffre d'affaires.

SECTION II

LA POLITIQUE DES VENTES

Après avoir étudié les deux facteurs qui déterminent le bénéfice par unité, le prix de revient et le prix de vente, nous sommes amenés à l'étude du troisième facteur de rendement, le chiffre d'affaires, dont dépend le bénéfice total réalisé par l'entreprise au cours d'un exercice donné. C'est ce facteur qui détermine, en fin de compte, le succès ou l'échec de l'entreprise.

Son importance ressort particulièrement, lorsqu'on examine la tendance au rapprochement spontané des deux premiers facteurs de rendement. Sous le régime de la libre concurrence, le jeu des forces économiques tend à réduire le bénéfice par unité à zéro. Les entreprises voient leur rendement diminuer au fur et à mesure que le prix de vente approche le prix de revient des entreprises marginales. Ce rapprochement n'est qu'une tendance, mais il se fait toutefois sentir.

Dans ces conditions, il n'y a qu'un seul moyen d'assurer le rendement des capitaux investis dans l'entreprise : c'est de *développer le nombre des ventes* pour gagner sur la quantité. Le chiffre d'affaires est donc le premier objectif de l'entrepreneur ; c'est la *clef de voûte* de la prospérité de l'entreprise. Voilà pourquoi on doit donner une très grande place dans la politique générale de l'entreprise à la politique des ventes, ce mot désignant toutes les mesures prises en vue d'accroître le chiffre d'affaires.

Nous étudierons, dans un chapitre premier, les divers facteurs dont le chiffre d'affaires est la résultante et, dans un chapitre second, les relations entre le chiffre d'affaires réalisable et les capitaux mis à la disposition de l'entreprise.

CHAPITRE I

LES VARIATIONS DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET LEURS FACTEURS

Le chiffre d'affaires est le produit brut, obtenu dans le courant d'un exercice, par la vente des produits de l'entreprise à un prix déterminé. Le chiffre d'affaires est la résultante d'un certain nombre de facteurs, en particulier :

- 1° *la production de l'entreprise* (productivité en nature); plus celle-ci est grande, plus le nombre de ventes peut s'élever, toutes proportions égales;
- 2° *le prix de vente*; plus le prix est bas, plus le chiffre d'affaires est élevé, et, inversement;
- 3° *l'organisation extérieure de l'entreprise*; plus le lancement des affaires est efficace, plus les ventes peuvent s'accroître;
- 4° *le capital de l'entreprise*; plus les valeurs d'immobilisation et le fonds de roulement sont importants, plus le niveau de la production peut être élevé et plus les ventes peuvent être développées.

Tous ces facteurs sont unis et se déterminent les uns par les autres. Les capitaux mis à la disposition de l'entreprise tracent une limite précise à la production réalisable. L'efficacité de l'organisation extérieure dépend dans une large mesure des moyens d'action disponibles;

les produits ne peuvent être écoulés que moyennant d'importants frais de publicité. Le prix de vente est déterminé, à son tour, par le volume de la production et, aussi, par l'organisation extérieure. La production enfin, dépend à la fois des capitaux, du prix de vente, et de l'organisation, tant intérieure qu'extérieure.

L'industriel, désireux d'obtenir le rendement maximum en bénéfice, doit tenir compte de toutes les circonstances et doit s'efforcer de réunir sans cesse les conditions qui permettront de réaliser le chiffre d'affaire susceptible de donner le bénéfice total le plus élevé.

Nous analyserons l'influence sur le chiffre d'affaires des quatre facteurs énumérés; nous poserons, sur la base de cette analyse, les règles que la politique des ventes doit suivre pour maintenir l'entreprise dans un bon courant d'affaires. Comme nous avons étudié, de façon plus ou moins détaillée, ces facteurs dans des chapitres précédents, nous nous bornerons à récapituler les observations faites sous l'aspect qui nous intéresse, c'est-à-dire relativement à l'influence qu'ils exercent sur le mouvement des ventes. Nous réserverons, toutefois, une plus large place au facteur capital, dont l'étude fera l'objet du deuxième chapitre de cette section.

§ I. — LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LA PRODUCTION

Dans nos développements sur la politique de la production nous avons posé en règle générale que la production optima doit constituer la norme, la production-standard de l'entreprise..

De la notion de production optima résulte celle du *chiffre d'affaires optimum*. Ainsi que la première, celle-ci doit constituer une *grandeur normale* qu'il faut chercher à réaliser, par tous moyens, à travers toutes les fluctuations.

Quant à son calcul, on peut dire que le chiffre d'affaires normal est le produit de la quantité d'objets correspondant à la production normale, multiplié par le prix de revient respectif, augmenté d'un bénéfice convenable. Si l'on considère comme bénéfice convenable un coefficient de gain habituel dans une branche donnée, et qui, dans notre exemple à la page 150 est égal à la différence entre le prix de revient et le prix de vente réalisable, nous calculons l'importance du chiffre d'affaires normal de la façon suivante:

$$\begin{array}{ccccccc} 160 & \times & 8 & + & (8.8 - 8) & \times & 160 = 1.408 \\ \text{quantité} & & \text{prix} & & \text{bénéfice} & & \text{chiffre} \\ \text{produite} & & \text{revient} & & \text{total} & & \text{d'affaires} \end{array}$$

Il est difficile de déterminer concrètement le chiffre d'affaires normal, résultat de la production optima, dans les entreprises où le mouvement des frais est proportionnel à la production, parce qu'il n'y a pas de point normal proprement dit. Les mêmes difficultés se présentent pour les entreprises commerciales, caractérisées par un développement proportionnel très accentué des frais d'exploitation. Cependant, comme les entreprises de cette catégorie gardent, grâce à leur structure, une *élasticité* remarquable en face des fluctuations économiques et peuvent s'adapter relativement vite au va-et-vient de la conjoncture, la question du chiffre d'affaires normal n'y suscite pas d'intérêt spécial. On peut même dire qu'elle y joue un rôle effacé; il y aura un chiffre d'affaires normal pour chaque production qui se trouve dans la zone proportionnelle de l'accroissement des frais.

Cette question est, par contre, tout particulièrement importante pour les entreprises industrielles dont la dégression des frais d'exploitation est nettement marquée: c'est notamment dans les entreprises montées sur d'importants capitaux, que le maintien durable du chiffre d'affaires normal est la première condition de réussite.

Malheureusement, si elles réussissent à obtenir le chiffre d'affaires-standard à un certain moment, elles n'y parviennent de façon continue qu'au prix de grandes difficultés. Des obstacles dûs aux variations des conditions économiques surgissent et empêchent l'entreprise de conserver cet optimum. Les variations des prix amènent tantôt un ralentissement, tantôt une accélération du mouvement des affaires. Au travers des ventes, le mouvement se communique à la production et l'entraîne dans un rythme d'oscillations analogues. Les fluctuations de celles-ci déterminent, à leur tour, des mouvements de frais et, en définitive, du rendement en bénéfice total. C'est la politique de production rationnelle, comprise dans le sens de nos précédentes conceptions, qui contribue à établir la stabilité, au moins relative, des affaires, et à maintenir le chiffre d'affaires normal. Toutefois, elle ne produira d'effets fructueux, qu'à la condition d'être jointe à une politique des prix, consciente du but recherché.

§ 2. — LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LE PRIX

Le chiffre d'affaires, comme la productivité en nature, est donc, du fait des fluctuations générales des prix, soumis à des mouvements incessants. Lorsque le prix de vente s'élève, toutes autres choses égales (*avant tout le volume des demandes*), le produit brut, obtenu par la vente, grandit sans que la production s'accroisse. Lorsqu'au contraire le prix de vente baisse, le chiffre d'affaires diminue, bien que la production soit restée la même. Le rendement augmente dans le premier cas, et diminue dans le second (1).

Une des étapes du chiffre d'affaires offre à ce point de vue un intérêt tout particulier. C'est celle où le chiffre

(1) Nous ne tenons pas compte, ici, des variations que peut subir, par le fait des hausses et des baisses de prix, le montant des frais d'exploitation.

Le chiffre d'affaires minimum (le point mort)

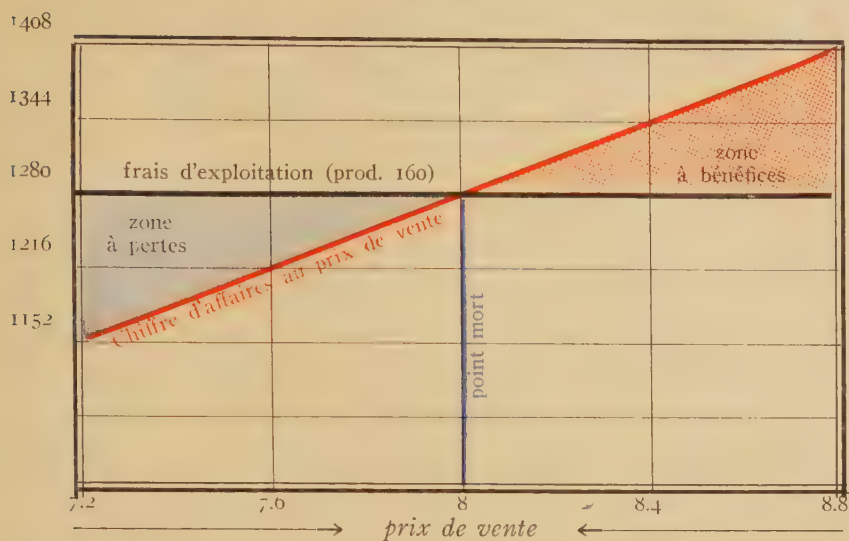


FIGURE 5

Les positions des chiffres minima pour les différentes productions de l'entreprise

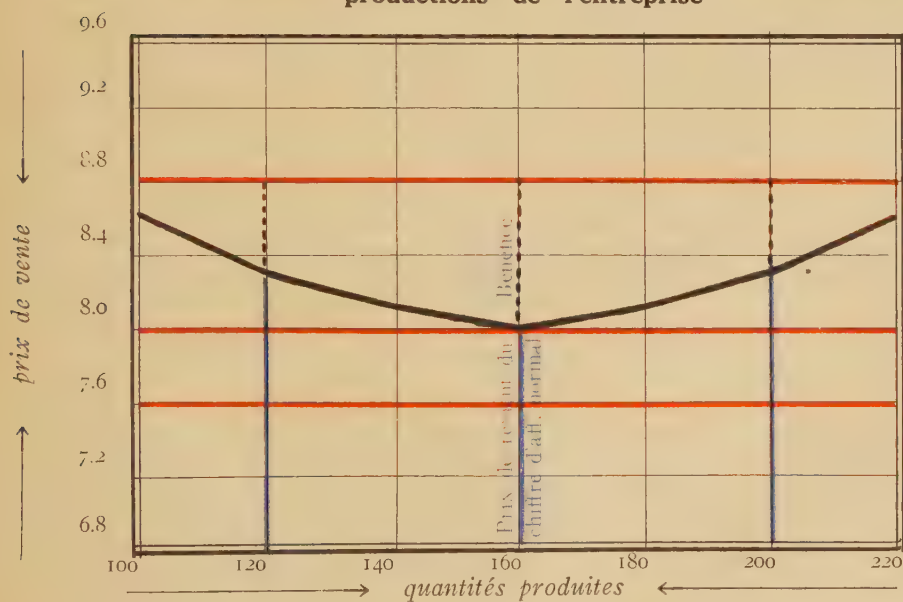


FIGURE 6

d'affaires, pour un prix de vente déterminé, arrive à couvrir le total des frais d'exploitation, c'est-à-dire le chiffre qui, étant donné le montant des frais et le prix de vente, doit être réalisé pour qu'il n'y ait pas de déficit à l'entreprise. Ce chiffre, qui ne donne ni bénéfices, ni pertes, est appelé le « *chiffre d'affaires minimum* », le « *point mort* », ou encore le « *point neutre* », et le prix de vente, qui assure ce chiffre, le « *prix minimum* ».

Par exemple, une entreprise qui, pour une production de 160 unités a 1.280 de frais d'exploitation, aura besoin de faire un chiffre d'affaires qui couvrira les 1.280 de frais. Ce chiffre minimum correspond au prix de vente minimum de 8 (Fig. 5). L'entreprise ne réalisera un bénéfice qu'à partir du moment où le chiffre de ventes de 1.280 sera atteint. Si, par exemple, le prix de vente s'élève à 8,8, le produit brut monte à 1408 et fait ressortir, par rapport au total des frais d'exploitation, une marge de bénéfice égale à 128. Lorsque, au contraire, les circonstances économiques réduisent le prix de vente minimum à 7,5, le chiffre d'affaires tombe au-dessous du point mort et entraîne une perte nette de $1.280 - 1.200 = 80$.

Il y a pour chaque production un chiffre d'affaires minimum, sur lequel l'entrepreneur doit se baser pour récupérer ses dépenses totales. Nous avons vu cependant, que pour chaque production, autre que la production normale, les dépenses réparties entre les unités produites sont supérieures aux dépenses de la production normale. Il s'ensuit, ce que fait ressortir de façon expressive le graphique donné fig. 6, que :

1° la baisse du prix de vente va toucher tout d'abord les entreprises dont les chiffres d'affaires se trouvent au-dessous ou au-dessus du chiffre d'affaires normal; celui-ci n'est que le dernier qui se réduira, par suite de la baisse des prix, à son niveau minimum (ligne du prix de 8);

2° la perte subie à raison de la baisse du prix au-dessous du point mort des diverses productions (ligne du prix de 7,6) est la plus petite possible pour l'entreprise qui maintient une production normale.

Il ressort, une fois de plus, l'intérêt essentiel qu'il y a à réaliser de façon continue la production optima. L'étude des mesures de la politique des prix en vue d'atteindre ce but ayant déjà été faite, nous croyons superflu d'y revenir. Ce que nous désirons seulement faire remarquer ici, c'est qu'il incombe à la politique des ventes de veiller à ne pas laisser tomber le produit brut du nombre d'unités vendues par le prix de marché, étant donné ses fluctuations, au-dessous du chiffre d'affaires minimum, nécessaire à couvrir l'ensemble des dépenses d'exploitation.

L'importance du point neutre réside en particulier dans ce qu'il permet de saisir aisément la sensibilité de l'entreprise vis-à-vis des influences de la conjoncture, ainsi que l'efficacité des mesures de la politique des ventes. La marge entre le chiffre minimum et le chiffre effectivement réalisé constitue un critérium de premier ordre pour apprécier la mesure dans laquelle l'entreprise est parvenue à s'adapter au marché. D'autre part, le chiffre minimum, en faisant connaître la nécessité d'appliquer d'urgence des remèdes au cas où le volume des ventes tombe à son niveau, constitue un point d'appui important pour prendre des mesures nécessaires à la compensation des variations saisonnières de ventes. On ne doit pas oublier enfin que le point mort ne peut servir de point de départ convenable pour appliquer les règles de la politique des ventes, que s'il est établi et comparé aussi fréquemment et exactement que possible avec le chiffre des ventes effectives.

§ 3. — LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET L'ORGANISATION
EXTÉRIEURE DE L'ENTREPRISE

C'est encore une question de première importance, que celle de l'organisation extérieure. Il faut, en effet, que l'entreprise soit organisée de façon à mettre la production tout entière en d'excellentes conditions, pour trouver les preneurs qui auront besoin de ses produits.

C'est ici que nous abordons le problème de *l'étendue du marché*. Suivant qu'elle est plus ou moins grande, l'écoulement présente des facilités ou des difficultés.

La capacité d'absorption plus ou moins grande, qui caractérise les divers marchés régionaux et locaux à l'intérieur du marché national, dépend d'un grand nombre de facteurs. Elle varie pour chaque article, suivant l'importance de la clientèle, son raffinement, son pouvoir d'achat, suivant le degré de l'extensibilité et d'intensité des besoins qui ne sont évidemment pas les mêmes chez tous, suivant qu'ils sont déjà plus ou moins satisfaits, bref, suivant la diversité des facteurs qui contribuent à fixer la valeur d'usage dans l'esprit des acheteurs. Certains articles, à très large marché, ou dont la demande est intense, ne nécessitent pas beaucoup de frais de vente pour parvenir au consommateur; ils passent de la fabrication aux acheteurs avec des mouvements de frais très réduits. D'autres, au contraire, ne peuvent être écoulés qu'au prix d'un effort important et après un certain laps de temps pendant lequel les tractations se multiplient et les frais augmentent. Parmi les faits, qui donnent au marché le caractère d'une chose si complexe et mouvante, il ne faut pas négliger la faculté de substituer un produit à un autre pour la satisfaction d'un besoin, ou même de substituer la satisfaction d'un besoin à celle d'un autre besoin.

Mieux l'entreprise, dont l'objet est de satisfaire les besoins de son milieu quant aux articles de sa fabrication,

comprendra ces besoins, et mieux elle sera outillée pour y subvenir, plus son chiffre d'affaires sera grand, plus sa production pourra être développée.

C'est à l'organisation commerciale qu'il revient de solliciter la demande du consommateur, de l'amplifier, de prévoir, d'interpréter et même de suggérer ses besoins. L'entreprise doit diriger cet aspect de son activité vers la recherche incessante de nouveaux débouchés, capables d'absorber la production, de débouchés tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du marché national. De la façon, dont elle s'acquitte de cette fonction, elle prospère ou périclité. En effet, même avec des installations perfectionnées pouvant produire des quantités considérables de marchandises, même avec un fonds de roulement suffisant pour les écouler et avec un prix de revient permettant d'établir le prix de vente au niveau le plus bas, l'entreprise n'aura pas de bénéfice, s'il manque une organisation extérieure. Il faut donc, avant tout, adapter l'organisme économique au milieu où il se trouve pour le mettre, ensuite, de façon tout-à-fait rationnelle en rapport avec ceux qui peuvent avec le plus de profit utiliser ses services.

Pour s'adapter au milieu, les entreprises revêtent des formes diverses: elles se spécialisent ou s'intègrent, se concentrent ou répandent de nombreuses succursales de vente; elles s'entendent ou se fusionnent (1), elles tendent à la maîtrise du marché intérieur ou s'outillent pour l'exportation.

Pour nouer les relations avec la clientèle, les entreprises disposent de nombreux moyens et organes spécialisés. On les distingue, suivant les trois fonctions successives du service commercial, en procédés dont le but est le suivant:

(1) Ceci pour limiter avant tout une concurrence gênante.

- 1° faire connaître la maison (les offres d'une entreprise n'ayant les chances d'aboutir, en général, que là où elle est connue);
- 2° établir des relations avec les acheteurs;
- 3° conclure définitivement les affaires.

L'entreprise doit essentiellement choisir parmi les procédés commerciaux ceux qui peuvent lui donner le *maximum de productivité avec le minimum de frais*. Nous ne pouvons pas exposer ici toutes ces méthodes et ces moyens; on en trouve l'étude dans des livres sur la technique et l'organisation commerciale des entreprises (1). Il nous suffit d'indiquer que le volume des affaires réalisables sera d'autant plus grand, que ces procédés seront mieux choisis et appliqués plus méthodiquement. En pratique, il y aura des difficultés plus ou moins sérieuses pour résoudre le problème rationnellement; ceux qui s'en chargeront devront faire preuve d'une habileté professionnelle consommée, des connaissances approfondies et d'expérience très étendue.

(1) Voir CHAMBONNAUD, *La technique des affaires, Méthodes françaises et étrangères*, 9 volumes, Paris, 1922-1928; LE MERCIER, *Commerce, Agenda Dunod* (une nouvelle édition paraît tous les ans); RACHINEL, *Vente et publicité*, Agenda Dunod; DELOZE, *L'organisation commerciale et industrielle*, Paris, 1928; CAREL, *Essais sur l'organisation dans les affaires*, Paris, 1919; LEWIS, *Pour tirer le meilleur parti des affaires*, Paris, 1923; CODY, *L'art de vendre*, Méthodes américaines, Paris, 1927; URWICK, *L'organisation d'un service de vente*; SABATIÉ, *La représentation commerciale*, Paris, 1929.

CHAPITRE II

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LES CAPITAUX

En dehors des deux obstacles à la réalisation du chiffre d'affaires normal, l'un sous la forme de fluctuations générales des prix, l'autre sous la forme d'une capacité d'absorption limitée du marché, il y en a un troisième d'une portée aussi grande, sinon plus étendue, qui est la *limitation des moyens d'action* nécessaires pour atteindre le but recherché. Les capitaux dont l'entrepreneur dispose, ne sont pas illimités. Nous allons voir comment se répercute sur le chiffre d'affaires cet état de fait, et comment la politique des ventes cherche à pallier ce mal, soit directement en faisant mieux fructifier les capitaux existants, soit indirectement en utilisant de manière rationnelles des capitaux étrangers (1).

§ 1. — COMMENT LE CAPITAL DISPONIBLE LIMITE LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Les capitaux disponibles entravent les affaires à deux points de vue, à savoir :

1° en limitant la *production pratiquement réalisable*, c'est-à-dire la capacité de production.

2° en limitant la *vente* de la production.

(1) Au sujet des relations entre le chiffre d'affaires et les capitaux voir GUTIAHR, *L'organisation rationnelle des entreprises commerciales*, Paris, 1926; SCHAR, *Handelsbetriebslehre*, Leipzig, 1923; LEITNER, *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Berlin, 1926.

Nous savons que chaque entreprise dispose d'un capital constant qui est immobilisé dans des installations techniques de toutes sortes, destinées à mettre en mouvement ou à faciliter la fabrication. Ce sont les terrains, les bâtiments, les machines, les installations de transports, l'outillage, etc... L'ensemble de ces valeurs d'installations détermine la capacité de production de l'entreprise. Il ne permet de produire que des quantités données; pour les augmenter, il faut une immobilisation supplémentaire en machines, améliorations, outillage, etc... Voilà comment les capitaux disponibles limitent la puissance productive de l'entreprise.

En dehors de ce capital d'immobilisation, l'entreprise a besoin d'un fonds de roulement destiné à l'achat des matières premières, au paiement de la main-d'œuvre, des fournitures industrielles, bref, à toutes les dépenses nécessitées par la fabrication. Il se répartit entre le stock des matières premières emmagasinées, en cours de fabrication, le stock d'objets finis, le montant des créances et les valeurs de règlements destinées à faire l'avance des frais d'exploitation. Si les valeurs d'immobilisation constituent les instruments de la production proprement dite, le fonds de roulement représente la valeur de la production elle-même, la production effective qui, achevée ou inachevée à un moment donné, est destinée, en définitive, à être vendue.

Voilà comment le fonds de roulement limite, à son tour, la production réelle et, par suite, le chiffre d'affaires réalisable. Il importe peu qu'une entreprise soit investie d'importants capitaux d'installation, si l'insuffisance du fonds de roulement rend impossible une exploitation complète de ces immobilisations, si le manque de capitaux de circulation ne permet pas de produire des quantités possibles. Ce qui importe essentiellement, c'est donc que les capitaux de circulation soient suffisamment importants pour permettre la mise en œuvre de l'exploitation toute entière,

autrement dit, pour réaliser la production optima et, par-tant, le chiffre d'affaires normal.

Quelle doit être la proportion entre les capitaux d'immo-bilisation et le fonds de roulement? La réponse à cette question dépend, avant tout, du *renouvellement* du fonds de roulement au courant d'un exercice donné; elle nous conduit à étudier la question de la durée de la circulation dans ses rapports avec le chiffre d'affaires.

§ 2. — LA DURÉE MOYENNE DE LA CIRCULATION ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES

La durée moyenne de la circulation du fonds de roule-ment désigne l'intervalle moyen qui s'écoule entre le moment de l'achat des matières premières et le moment de la vente du produit fabriqué, de l'encaissement du prix de vente, en d'autres termes c'est le délai pendant lequel le fonds de roulement est engagé et *temporairement immo-bilisé* dans le cycle productif de l'entreprise.

La durée de la circulation détermine directement *le renouvellement du fonds de roulement* (qualifié aussi la vitesse de la rotation des capitaux), c'est-à-dire la fré-quence des rotations qu'effectue, dans l'année, le capital de l'entreprise. Le renouvellement du fonds de roulement se trouve en proportion *inverse* de la durée circulatoire. Plus celle-ci est courte, plus la vitesse du cycle est grande. Si cette durée par exemple est de 360 jours, le capital ne se renouvelle qu'une fois par an ($360 : 360 = 1$), c'est-à-dire qu'il faut, à partir de l'achat des matières premières, une année entière pour amortir, par la vente du produit, les capitaux qui sont incorporés dans la fabrication. L'équivalent monétaire du chiffre d'affaires annuel est alors le montant des valeurs qui composent le fonds de roulement.

Lorsque la durée de la circulation est réduite de moitié, soit 180 jours, le renouvellement du fonds se produit

2 fois ($360 : 180 = 2$), et les ventes se chiffrent par une somme double. Cela revient à dire que, grâce à une circulation intensifiée du capital, l'entreprise peut réaliser, avec le même fonds de roulement, un chiffre d'affaires deux fois plus élevé; les choses se passent comme si elle avait *doublé* ses capitaux de circulation.

Supposons encore que la durée de la circulation soit réduite à 120 jours. Le renouvellement du fonds se répétant 3 fois, l'entreprise pourra réaliser un chiffre d'affaires annuel égal au triple des valeurs de roulement, et ainsi de suite, comme le permet de constater l'examen du graphique, fig. 7.

Nous voyons quelle importance présente la durée de la circulation dans le cas où le chiffre d'affaires arrive à la limite des capitaux disponibles; le volume des ventes réalisées augmente en proportion du renouvellement du capital. Mais en dehors de cet intérêt capital au point de vue de la politique des ventes, la durée moyenne de la circulation est essentielle à trois égards:

- en égard a) au besoin de capital ou de crédit;
- b) à l'appréciation de la productivité réalisée;
- c) au rendement en bénéfice.

a) *Le besoin de capitaux* est en proportion directe de la durée de rotation, ou mieux, il est inversement proportionnel au renouvellement du fonds de roulement. Plus la durée de la circulation est courte, plus le renouvellement est fréquent, plus petit le besoin de capital et de crédit.

b) La rapidité du cycle productif de l'entreprise permet, en outre, d'évaluer le *degré de productivité* réalisé. Si le chiffre d'affaires permet de mesurer le chemin parcouru par l'entreprise, la durée moyenne fait apprécier, pour ainsi dire, la vitesse de sa marche économique. Plus les délais d'immobilisation temporaire des capitaux de cir-

culatation sont courts, plus on réalise d'économies de temps, de capital et de travail, plus grande est l'efficacité économique de l'organisation intérieure et extérieure.

c) Le renouvellement du fonds de roulement présente enfin une grande importance au point de vue du *rendement en bénéfice*. Ce dernier se comporte, en ce qui concerne la durée de circulation, de même façon que le chiffre d'affaires. Chaque tour de circulation correspondant à un rendement déterminé, le bénéfice total s'accroît proportionnellement à la vitesse de rotation, c'est-à-dire autant de fois que se renouvelle le fonds de roulement.

On est ainsi amené à conclure que la tâche de la politique des ventes, à ce propos, consiste à *réduire autant que possible les délais, durant lesquels le fonds de roulement sera engagé dans le cycle productif*. Les capitaux étant limités, il faut en obtenir le plus qu'ils peuvent donner, et le seul moyen d'y arriver est d'intensifier leur fructuation, d'accélérer leur rotation en réduisant la durée moyenne de circulation. Le capital doit circuler, toujours circuler, et cela aussi vite que possible. Son cycle à peine accompli, il doit être immédiatement engagé dans une série d'opérations nouvelles. Ce moyen permettra seul de réaliser la productivité optima en nature et en valeur et d'atteindre le rendement maximum en bénéfice. Il est toujours possible de réduire la durée du mouvement circulatoire; il existe seulement une différenciation quant à la façon dont on peut l'obtenir et quant aux moyens à employer. Partant de là, envisageons :

- a) la réduction directe;
- b) la réduction indirecte.

Examinons aux deux paragraphes suivants ces deux modes de rétrécissement et passons en revue l'ensemble des mesures à prendre.

Le chiffre d'affaires et le fonds de roulement

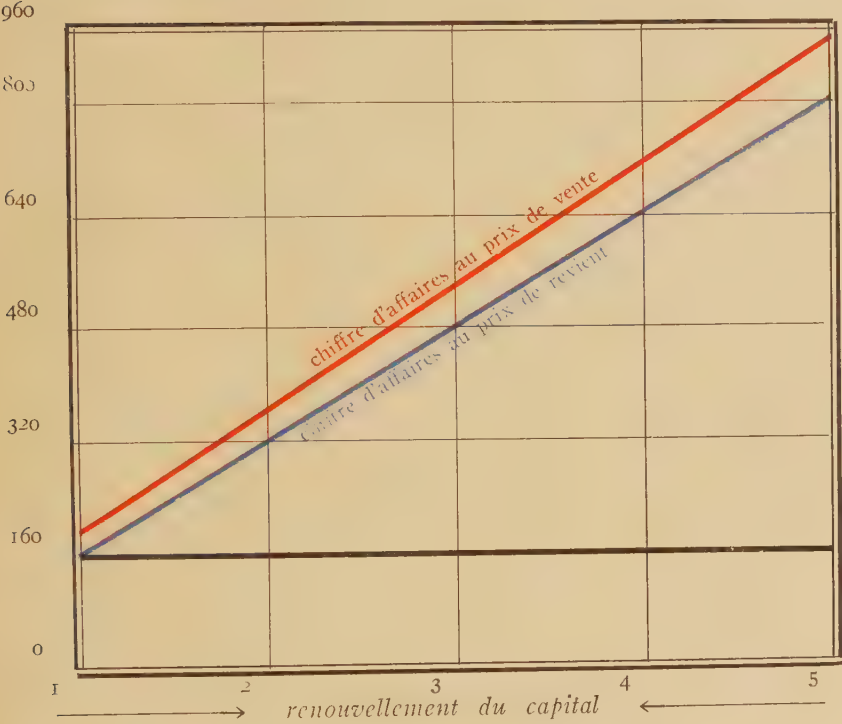


FIGURE 7

§ 3. — LA RÉDUCTION DIRECTE DE LA CIRCULATION

Les mesures appliquées pour réduire directement la rotation des fonds de roulement peuvent être classées en 4 groupes, suivant les divers facteurs de la durée totale de la circulation.

Cette durée, dans une entreprise industrielle, comprend les éléments suivants :

- 1° la durée du stock des matières premières;
- 2° la durée de la fabrication;
- 3° la durée du stock des produits finis;
- 4° la durée du crédit accordé aux clients.

Ce sont les quatre phases successives de la fabrication et de la vente, qui donnent au fonds de roulement sa raison d'être et déterminent son importance. Elles impliquent une immobilisation temporaire, plus ou moins longue, de la majeure partie des fonds disponibles (1). Le tour de circulation a son point de répartition aux déboursés destinés à l'achat des matières premières. Après un certain temps d'emmagasinement, ces matières passent à la fabrication : elles y restent plus ou moins longtemps et reviennent, comme produits finis, dans les magasins où on les laisse en attendant la vente. Cette phase de la circulation est la dernière dans les entreprises vendant au comptant. Au contraire, dans celles qui vendent à terme, la durée totale de la circulation des capitaux ne prend fin que lorsque les acheteurs acquittent leurs factures à la date convenue. Les valeurs incorporées au produit, dès lors libérées, rentrent et sont sans retard réaffectées à la production.

Étudions rapidement l'aspect, que présentent ces quatre phases quant aux mesures et aux possibilités, dont l'entrepreneur jouit pour intensifier la circulation.

(1) On n'envisage pas ici les valeurs de règlements destinées au paiement des salaires et à la constitution des réserves liquides, qui ne prennent pas encore part à la circulation.

a) *La durée du stock des matières premières*

La durée du stock des matières premières est une phase essentiellement mobile. Elle dépend de l'importance du *stock moyen*, lequel est soumis à des mouvements combinés d'entrées et de sorties, compliqués encore de fabrications successives. Plus le stock est considérable, plus il dure. Pour réduire les délais d'emmagasiner des matières, il faut donc, avant tout, éviter d'avoir des stocks en excédent; ils immobilisent, en effet, des capitaux en proportion de leur importance et de leur durée. Ce sont toujours les *fournitures à la fabrication*, qui devront servir de guide à l'opportunité des réapprovisionnements et suggérer les achats de matières premières. Les existants doivent être maintenus à une certaine proportion inspirée de l'évaluation du mouvement prochain de la production. Ces prévisions seront d'autant plus faciles, que la marche d'affaires de l'entreprise sera plus régulière. Notons toutefois, que cette tendance à réduire l'importance moyenne des stocks ne devra pas dépasser certaines limites, si l'on ne veut pas bouleverser le programme de la fabrication. Cette limite c'est le stock moyen juste indispensable pour alimenter la production de façon régulière pendant un temps normal.

Le calcul de la durée moyenne du stock des matières premières s'opère sur la base de l'importance du stock moyen d'une part, et du chiffre d'affaires annuel ramené au prix de revient, d'autre part. Pour déterminer l'importance du stock moyen, on procède par le simple calcul de la moyenne arithmétique. L'autre terme du rapport, c'est-à-dire le chiffre d'affaires, arrêté suivant le prix de revient, s'établit facilement par la comptabilité. En désignant le stock moyen par SM et le chiffre annuel d'affaires évalué au prix de revient par Ch d'Af, on obtient comme suit, X, la durée moyenne du stock:

$$\text{Ch d'Af} : 360 = \text{SM} : X$$

$$X = \frac{360 \times \text{SM}}{\text{Ch d'Af}}$$

appliqué à un exemple concret (Ch d'Af = 240; SM = 20)

$$X = \frac{360 \times 20}{240} = 30 \text{ jours}$$

La durée moyenne du stock des matières étant de 30 jours, son renouvellement se fait 360 : 30 = 12 fois par an.

b) *La durée de la fabrication*

La durée de la fabrication comprend, elle aussi, plusieurs éléments (usinage, façonnement, montage, achèvement, etc...). Elle varie suivant la nature des produits d'une branche à l'autre, et dans les entreprises industrielles de la même branche, suivant la politique d'exploitation technique suivie par l'industriel et suivant les conditions de production propres à chacune. Mieux les entreprises sont gérées, plus elles sont rationnellement organisées, moins longue est la durée de la fabrication. Voilà pourquoi les délais de fabrication donnent, à eux seuls, une idée déjà très nette sur la productivité de l'entreprise.

L'accélération du mouvement de fabrication ne peut s'opérer que par une rationalisation du processus de fabrication, dans toutes ses phases et dans tous ses détails. Cette rationalisation suppose la cohésion parfaite de tous les facteurs de la production, l'utilisation la plus complète et la mieux suivie de toutes les installations techniques et des forces humaines, une mécanisation et un automatisme des plus avancés, une division du travail poussée à ses extrêmes limites, une standardisation et une normali-

sation des produits, etc... Parmi les résultats de ces améliorations modernes de la technique industrielle, il y en a deux essentielles pour notre étude, à savoir :

1° le raccourcissement de la durée de la fabrication par l'accélération du tempo de travail ;

2° la suppression des pertes improductives de temps, lors de la livraison des matières premières aux ateliers, lors de la préparation et de la répartition des tâches, du passage des pièces usinées d'une machine à l'autre, de l'arrivage d'un atelier à l'autre, etc...

On peut aller très loin dans cette évolution rationnelle ; il paraît même n'y avoir pas de limites si l'on envisage les progrès formidables et incessants de la technique moderne. On est arrivé à réduire, par exemple, la durée de la fabrication dans des proportions invraisemblables grâce à l'introduction du travail à la chaîne (1). C'est là que le chef d'entreprise, désireux d'accélérer la vitesse de circulation du fonds de roulement, pourra exercer une action très étendue et même incommensurable. Ajoutons toutefois que cette pratique n'est pas sans inconvénients. Une telle rationalisation des procédés de fabrication requiert un outillage, des machines, voir même des installations toutes nouvelles, dont le coût élevé ne s'amortit que dans un long délai. On ne saurait le négliger.

c) La durée moyenne du stock d'objets finis

La durée d'emmagasiner des produits achevés, c'est-à-dire le délai compris entre la fin de la fabrication et le

(1) La chaîne en un mouvement continu ou saccadé, suivant les ateliers, se meut devant l'ouvrier qui, pendant son passage, exécute un travail très simple et invariable sur les objets qu'elle entraîne. Ce procédé permet de pousser à l'extrême limite la division des tâches parcellaires, de supprimer les déplacements et les gestes inutiles de l'ouvrier et ainsi d'éliminer tout gaspillage de temps.

moment de la vente du produit, présente une valeur particulière au point de vue de la politique des ventes et qu'il est très intéressant de connaître. On remarque notamment que la perte improductive inhérente à tout le capital immobilisé est généralement moins justifiée pour la durée du stock d'objets finis que pour la durée de la production. Cette dernière, plus ou moins longue selon l'efficacité de l'organisation du service industriel, est justifiée économiquement parce qu'elle est nécessaire aux travaux de transformations: on ne peut pas produire instantanément. Les opérations industrielles nécessitent un certain temps qu'il n'est pas possible de supprimer complètement. Au contraire, dès que le produit achevé quitte le service de fabrication et passe au service de la vente, il est susceptible d'être écoulé immédiatement et reproduire ainsi les valeurs qu'il comporte, lesquelles pourront être réengagées dans le cycle de la circulation.

En pratique, l'écoulement de la production rencontrera — il est vrai — plus ou moins d'obstacles. On ne trouve pas instantanément le consommateur, et plus spécialement celui qui est disposé à prendre la marchandise à un prix rémunérateur pour l'entreprise. La capacité d'absorption du marché étant limitée, l'industriel se voit forcé de mettre sa production en stock.

En dehors de la perte résultant de l'immobilisation plus ou moins longue du fonds de roulement dans le stock d'objets finis et de la perte des intérêts des capitaux engagés, il y a d'autres pertes et d'autres risques, qui augmentent en raison même de la durée et de l'importance de ces stocks. Les marchandises emmagasinées sont soumises à des fluctuations de prix, ainsi qu'à des dépréciations matérielles et commerciales du fait qu'elles ne se conservent pas et qu'elles sont sujettes aux caprices de la mode. Même si l'entreprise s'assure contre ces risques, en en faisant un élément du prix de revient, recouvert sur l'acheteur, il n'en est pas moins vrai que le bénéfice en est réduit d'au-

tant et que le prix de vente, plus élevé, rend la marchandise plus difficilement échangeable.

La diminution de la durée du stock d'objets finis, ainsi que celle des matières premières, s'obtient directement en augmentant la rapidité du renouvellement, c'est-à-dire en réduisant le stock moyen et en développant les ventes. Ces deux moyens ne peuvent présenter que des avantages. Pour réduire le stock moyen, il faut adapter la production au développement des ventes : ainsi l'importance de la fabrication sera-t-elle calquée sur les sorties du magasin. Pour développer et accélérer les ventes, on organisera rationnellement le service commercial de l'entreprise ; il incombe à celui-ci, par une recherche intensive de débouchés, de placer la production dans un délai des plus courts.

L'importance pratique de la durée moyenne du stock ressort nettement lorsqu'on envisage le cas d'une entreprise qui, arrivée à la limite de ses moyens, est obligée de limiter ou ralentir sa production. Si elle a en magasin des articles qui ne prennent pas part au mouvement de la circulation pour une raison quelconque qu'il soit possible d'écarter par une sérieuse baisse du prix de vente, il est avantageux, en général, tout compte fait, de procéder à une pareille réduction, ceci même si une perte doit en résulter. En effet, il sera dans bien des cas plus facile de compenser cette perte par une reproduction et une remise en vente des objets courants, que de l'éviter en attendant l'occasion, qui souvent ne se présente pas, de se débarrasser à prix normal d'un article trop difficile à placer. C'est le cas des industries qui produisent des articles meilleurs, par application d'inventions nouvelles, et le cas notoire de celles qui produisent des articles de mode.

A titre d'exemple, supposons une fabrique d'appareils photographiques, qui a en magasin 100 appareils surannés, par conséquent peu courants, à un prix de revient de 200 francs chacun, soit 20.000 francs d'appareils. L'entreprise en question ne peut les vendre que dans un délai

d'un an, avec un bénéfice habituel de 20 %, c'est-à-dire pour 24.000 francs. Elle les vend immédiatement avec une perte de 30 %, c'est-à-dire pour 14.000 francs. La différence est de 6.000 francs. Cependant, en produisant avec 14.000 francs, au même prix de revient de 200 francs, 70 appareils perfectionnés, plus courants, se renouvelant trois fois par an, elle aura l'occasion de prélever par trois fois un bénéfice de 20 % sur les 14.000 francs libérés. Le résultat sera, qu'en perdant d'un côté 6.000 francs, elle aura gagné de l'autre 8.400 francs.

Le calcul de la durée moyenne du stock d'objets finis se fait de la même façon que celle du stock des matières premières. Il ne peut s'agir, bien entendu, que d'une durée moyenne; il faut faire abstraction des fluctuations saisonnières et accidentelles de l'importance du stock, qui varie suivant les ventes, une année commerciale comportant généralement deux extrêmes: morte-saison et pleine-saison. Si par exemple, la moyenne arithmétique des stocks mensuels est de 80, le chiffre d'affaires au prix de revient de 240, la durée moyenne du stock d'objets finis sera de

$$X = \frac{360 \times SM}{Ch \text{ d'Af}} = \frac{360 \times 80}{240} = 120 \text{ jours}$$

$$\text{et son renouvellement de } \frac{360}{120} = 3 \text{ fois par an.}$$

Ainsi, le capital placé dans des produits achevés qui attendent la vente, est temporairement immobilisé pour une période de 120 jours. Comme il faut tenir compte des intérêts de ce capital engagé, qui courent pendant cette période, il est indispensable que les produits en stock en supportent la quote-part correspondante; ce n'est qu'en connaissant la durée moyenne du stock de chaque type

de marchandise, que le service administratif pourra faire supporter ces intérêts de façon équitable par les différents produits.

b) La durée moyenne du crédit accordé à la vente

Si l'entreprise vend ses produits au comptant, les capitaux immobilisés deviennent disponibles au moment de la livraison des marchandises et de l'encaissement du prix de vente. Dans la plupart des cas, les entreprises industrielles vendent une grande partie du moins de leurs marchandises à terme, en accordant aux dépositaires un crédit d'une durée plus ou moins longue, qui dépend des usages de la branche industrielle donnée, de la situation financière de l'entreprise, de la situation générale sur le marché de crédit, etc... Si l'entreprise accorde par exemple un crédit de 90 jours, ce délai pendant lequel les fonds ne sont pas encore rentrés et continuent à circuler sous formes de créances diverses, vient s'ajouter à la durée totale de la circulation et l'élève du temps correspondant.

Notons que la durée moyenne du crédit accordé doit être adaptée, pour ne pas affecter la solvabilité de l'entreprise, aux exigibilités de ses dettes. Lorsque l'entreprise travaille en grande partie avec des capitaux étrangers, provenant des crédits de vente, exigibles au bout de trois mois, la durée du crédit qu'elle accorde, elle-même, aux clients, ne devra jamais dépasser trois mois en principe. Ce n'est, cependant, pas toujours facile à réaliser. La durée du crédit est l'élément le moins extensible de la circulation totale. Pour la fabrication et pour l'emmagasiner des matières premières et des objets finis, la réduction directe de la durée ne peut produire que de fructueux effets. Par contre, si l'on voulait diminuer directement la durée de rotation des valeurs, qui circulent, en réduisant les délais de crédit à accorder aux clients, cette mesure serait susceptible d'entraîner pour l'entreprise de fâcheux inconvénients.

Elle risquerait de perdre de sa clientèle et de rencontrer plus de difficultés à traiter ses affaires.

Le raccourcissement des délais de crédit n'étant pas recommandable, on emploie d'autres moyens, plus pratiques, pour réduire indirectement la durée du crédit et même celle des autres phases de la circulation.

§ 4. — LA RÉDUCTION INDIRECTE DE LA CIRCULATION

Les mesures de réduction indirecte de la circulation du fonds de roulement se distinguent de celles que nous venons d'indiquer, en ce sens qu'elles produisent leurs effets par *l'entremise* d'une opération *passive*. Ce sont :

- 1° le crédit des fournisseurs ;
- 2° le crédit de banque (l'escompte).

Nous examinerons ces moyens les uns après les autres, en illustrant chacun d'eux d'un exemple concret qui fera mieux saisir leur influence sur la durée totale de la rotation des capitaux.

Supposons une entreprise industrielle qui dispose :

1° d'un capital d'installation de 220 unités de valeur, lui permettant de produire annuellement 180 unités d'objets quelconques, et

2° d'un fonds de roulement de 270, se répartissant dans la mesure de 160 entre les valeurs de rendement et de circulation proprement dit (c'est-à-dire, entre les stocks et les créances) et de 110 entre les valeurs de règlements. L'entreprise travaille sans capitaux étrangers, payant ses fournisseurs après réception des marchandises. Elle accorde, par contre, à ses clients un crédit de trois mois.

Supposons que la durée totale de la circulation soit la suivante :

$$\begin{array}{ccccccc}
 30 & + & 120 & + & 90 & = & 240 \text{ jours} \\
 \text{matières} & & \text{stocks de} & & \text{crédit} & & \text{circulation} \\
 \text{premières (1)} & & \text{marchandises} & & \text{de vente} & & \text{totale}
 \end{array}$$

Le fonds de roulement de l'entreprise est immobilisé pour 240 jours, à compter du jour où l'on procède à la fabrication jusqu'au jour de la rentrée des fonds, et il se renouvelle $360 : 240 = 1,5$ fois par an.

Les capitaux placés dans ces trois catégories de valeurs (matières premières, marchandises, débiteurs) étant de 160, le chiffre d'affaires annuel se monte à :

$$160 \times 1,5 = 240 \text{ (produit du capital par son renouvellement).}$$

Ce sera le chiffre d'affaires le plus élevé qu'il est possible d'obtenir avec les moyens d'action présents. Tant qu'elle ne change en rien sa façon de travailler, l'entreprise ne pourra dépasser cette productivité de 240 par an. Encore faudra-t-il qu'elle soit répartie sur toute l'année et qu'elle ne soit pas concentrée sur trois ou quatre mois par exemple, ce qui générerait considérablement le fonctionnement régulier.

Si nous admettons, ainsi que dans notre exemple sur la politique de production, que le prix de revient est de 8, le prix de vente de 8,80, nous ferons cette constatation tout-à-fait inattendue, que l'entreprise pourra écouler annuellement $240 : 8 = 30$ unités au maximum, contre 180 prévues.

Le prix de vente étant de 8,80, le chiffre d'affaires annuel évalué à ce prix s'élèvera à 264 et laissera un bénéfice total de $264 - 240 = 24$.

La situation de l'entreprise se présentera comme suit :

(1) Pour éviter la complexité nous totaliserons la durée du stock des matières premières et celle de la fabrication.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LES CAPITAUX

ACTIF:	
Valeurs d'installation	220
Matières premières 240 : 12	20
Marchandises 240 : 3	80
Débiteurs 240 : 4	60
Valeurs de règlements	110
	490
PASSIF:	
Capital	490
	490

Dans notre exemple, les valeurs de rendement et de circulation font ensemble 160. C'est le maximum de capitaux qu'il est possible d'engager dans ces deux valeurs, si l'on veut toujours avoir 110 en réserve. Ils se répartissent entre les stocks de matières premières, les stocks de marchandises et les débiteurs de la façon qui est déterminée par le renouvellement de ces chapitres en considération du chiffre d'affaires au prix de revient. La durée moyenne du stock des matières premières étant de 30 jours, son renouvellement se répétant $360 : 30 = 12$ fois par an, l'importance de ce stock est égal à $240 : 12 = 20$ (Ch d'Af au P d R divisé par le renouvel. du stock).

On obtient de la même manière le stock moyen des marchandises et le montant moyen des créances.

Dans les situations suivantes que nous allons établir, nous prendrons les valeurs en circulation (créances) au prix de revient et non au prix de vente; voilà pourquoi nous n'y tiendrons pas compte du bénéfice net qui, normalement, reste dans l'entreprise jusqu'à la fin de l'exercice et augmente par conséquent ses moyens d'action.

Ces exemples posés, recherchons maintenant l'influence qu'exercent sur la durée totale de la circulation et sur la marche générale de l'entreprise, les mesures de réduction indirecte de la rotation.

a) *Le crédit des fournisseurs*

L'utilisation du crédit des fournisseurs en matières premières et en fournitures diverses est un moyen très pratique quoique d'application restreinte. Au lieu de payer au comptant, la maison, pour profiter d'une possibilité d'étendre ses affaires, prendra le parti de payer ses fournisseurs à deux ou trois mois par exemple. Elle pourra d'autant plus facilement agir dans ce sens, que les fournisseurs ne lui accorderont peut-être pour le paiement immédiat qu'un escompte très bas, par exemple d'un demi pour cent, comme c'est fréquemment le cas dans la pratique. A ces conditions, c'est donc un crédit qui ne coûte pas très cher.

Il en résultera que la durée totale de la circulation sera réduite d'autant : si l'entreprise utilise un crédit d'un mois, la durée totale sera diminuée de 30 jours, si le crédit utilisé est de deux mois, la durée de la rotation sera réduite de 60 jours, parce que, dans ces cas, l'immobilisation du fonds de roulement ne prendra pas naissance au moment de l'achat des matières premières, mais du moment où l'entreprise paiera ses fournisseurs, c'est-à-dire à l'expiration du délai de crédit.

Conformément aux exigences d'une bonne politique financière, la durée du crédit accordé aux clients doit être égal à celle du crédit utilisé. Il doit en être ainsi, non seulement en égard à la solvabilité de l'entreprise, mais aussi en égard à la possibilité pour elle de réduire la circulation qu'offre l'utilisation du crédit des fournisseurs. En effet, lorsque les délais de crédit accordé coïncident avec les délais de crédit utilisé, ils se compensent comme si l'entreprise n'achetait et ne vendait qu'au comptant.

Supposons que l'entreprise en question, bien qu'accordant un crédit de trois mois, n'obtienne cependant de ses fournisseurs qu'un crédit de deux mois : elle paiera les

matières 60 jours après leur réception. La durée totale de la circulation tombera ainsi à :

30 + 120 + 90 - 60 = 180 jours
matières stock de crédit crédit durée de la
premières marchandises accordé utilisé circulation

Le renouvellement du capital sera intensifié. Il se répétera $360 : 180 = 2$ fois, contre une fois et demie au cas précédent, de sorte que le chiffre d'affaires annuel au prix de revient de 8 pourra être porté en cette occurrence à $160 \times 2 = 320$. Ceci représente une production annuelle de $320 : 8 = 40$ unités, contre 30 précédemment, et un bénéfice de 32 (10 % sur le chiffre d'affaires au prix de revient).

Donc, par la réduction de la durée moyenne de la circulation, le chiffre d'affaires annuel et le bénéfice total ont considérablement augmenté, sans que le capital de l'entreprise se soit accru. Et la rentabilité, c'est-à-dire le bénéfice total annuel mesuré d'après les capitaux de l'entreprise, s'est élevé de

$$\frac{24 \times 100}{490} = 4,90 \% \quad \text{à} \quad \frac{32 \times 100}{490} = 6,53 \%$$

Si toutes les autres conditions (valeurs d'installation, valeurs de réglemens, frais avancés), sont restés, par hypothèse, les mêmes, la situation de notre affaire sera la suivante :

ACTIF :

Valeurs d'immobilisations	220 »
Matières premières $320 : 12$	26 66
Marchandises $320 : 3$	106 67
Débiteurs $320 : 4$	80 »
Valeurs de réglemens	110 »
	543 33

PASSIF:

Capital	490 »
Créditeurs 320 : 6	53 33
	543 33

L'examen de ces chiffres fait apparaître un accroissement du poste des matières premières, des marchandises en stock et des débiteurs, *augmentation apparente*, qui vient de la réduction de durée totale de la circulation. En effet, nous avons expliqué plus haut que toutes les fois que la durée de la circulation est réduite, les choses se passent comme si le capital augmentait. En réalité, il reste le même; seul son renouvellement plus intense fait enfler les chiffres du bilan et fait naître simultanément une position compensatrice au passif: celle des créanciers. On la détermine de la même manière que les valeurs du fonds de roulement; la durée du crédit utilisé étant de 60 jours, son renouvellement se répète:

$360 : 60 = 6$ fois, de sorte que le montant des créances par rapport au chiffre d'affaires réalisé, s'élève à

$$320 : 6 = 53,33$$

Voilà quels sont les avantages que présente pour l'entreprise l'utilisation du crédit d'achat.

b) *Le crédit de banque. — L'escompte*

Le crédit de banque, sous la forme de crédit d'escompte, rend à l'entreprise de bien plus grands services. La possibilité d'escompter les traites sur les clients lui permet de réduire, d'un seul coup, la durée du crédit accordé à la vente. En effet, dès que la facture sera faite, l'entreprise en pourra toucher le montant à la banque et réengager les fonds libérés dans le cycle productif. Le débours des

intérêts sera plus que compensé par le bénéfice obtenu en réincorporant ces fonds dans la production. Si nous admettons que l'entreprise continue à utiliser le crédit des fournisseurs de 60 jours, et que, d'autre part, elle fait escompter à la banque tout son portefeuille d'effets, la durée totale de la circulation est de :

$$\begin{array}{rcl}
 & 30 \text{ matières premières} & \\
 + & 120 \text{ stocks de marchandises} & \\
 + & 90 \text{ crédit au client} & \\
 - & 60 \text{ crédit du fournisseur} & \\
 - & 90 \text{ crédit d'escompte} & \\
 \hline
 & & = 90 \text{ jours}
 \end{array}$$

Le capital se renouvelant ainsi $360 : 90 = 4$ fois par an, notre entreprise pourra porter son chiffre d'affaires à :

$$160 \times 4 = 640$$

sans augmenter ses capitaux disponibles. Ce chiffre correspond à une production de :

$$360 : 8 \text{ (PdR)} = 80 \text{ unités}$$

c'est-à-dire au double de la fabrication précédente. Le chiffre d'affaires évalué au prix de vente (8,80) se totalise par 704, ce qui laisse un bénéfice de $704 - 640 = 64$ et un taux de rendement égal à

$$\frac{64 \times 100}{490} = 13,06 \%$$

ACTIF :

Valeurs d'immobilisation	220 »
Matières 640 : 12	53 33
Stock d'objets fabriqués 640 : 3	213 33
Portefeuille d'escompte 640 : 4	160 »
Autres valeurs	110 »
	756 66

PASSIF:

Capital	490 »
Crédits des fournisseurs 640 : 6	106 66
Crédit d'escompte 640 : 4	160 »
	756 66

La situation rapportée nous montre de façon expressive l'augmentation continue du capital de circulation. La durée totale de rotation étant réduite de moitié par rapport au premier cas, le capital placé dans les trois valeurs de l'actif envisagées semble avoir doublé. Cette augmentation provient, dans l'espèce, non seulement de l'accroissement correspondant au crédit des fournisseurs, mais encore du crédit d'escompte utilisé, égal quant à son montant et son renouvellement au poste actif « portefeuille d'escompte ». En pratique, les valeurs escomptées ne figurent ni au passif ni à l'actif, de sorte que l'augmentation apparente du capital disparaît du bilan; il n'y reste que celle qui s'explique par le crédit d'achat utilisé.

*
* *

Nous pouvons maintenant apprécier l'importance que présente le *crédit* pour le chiffre d'affaires de l'entreprise, lorsqu'il est limité par les capitaux. Le chiffre d'affaires augmente en fonction de la réduction de la circulation, qui peut être obtenue par l'utilisation du crédit des fournisseurs, et l'escompte des créances. Malgré leur importance, ces deux formes de crédit ne créent cependant pas de capitaux; leur importance réside seulement dans ce que *retardant l'engagement des fonds ou anticipant sur leur récupération*, elles permettent de couvrir un domaine plus étendu des ventes et produisent par là les effets d'une augmentation de capital.

Mais empressons-nous de dire que toutes les formes du crédit n'exercent pas la même action sur l'évolution du fonds de roulement. En dehors du crédit d'achat et du crédit d'escompte dont le trait caractéristique consiste en ce qu'ils permettent de *réduire la durée de la rotation sans augmenter les capitaux disponibles*, il y a d'autres formes de crédit, qui produisent l'effet inverse: elles *augmentent les moyens d'action de l'entreprise sans raccourcir la durée totale de circulation*. Ce sont les emprunts proprement dit que l'entreprise contracte sous différentes formes. Ils contribuent aussi, bien entendu, à augmenter le chiffre d'affaires, mais leur influence s'exerce à ce point de vue de façon différente. C'est ce que nous allons étudier au paragraphe suivant.

§ 5. — L'AUGMENTATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SANS RÉDUCTION DE LA DURÉE DE LA CIRCULATION

Supposons que notre entreprise, désireuse d'accroître encore son chiffre d'affaires pour approcher la production de son point normal, ait épuisé tous les moyens qui permettent de réduire indirectement la durée de la circulation:

d'une part, elle paie tous ses achats à crédit, mais les fournisseurs n'acceptent pas de le lui prolonger;

d'autre part, elle fait usage du crédit d'escompte, à concurrence du montant qui lui est accordé.

Il n'y a plus de moyen de raccourcir la rotation du fonds de roulement.

C'est alors que l'entreprise pourra tenter d'augmenter ses moyens d'action, en engageant des capitaux empruntés sous quelque forme que ce soit (emprunt hypothécaire, crédit bancaire en compte-courant, etc...). Ces catégories de crédit n'influent pas du tout sur la durée de la circulation. Leur seule utilité réside dans l'augmentation des

moyens d'action de l'entreprise. Cette dernière pourra, dès ce moment, prendre ses dispositions sur la base d'un capital plus élevé, ce qui aura pour conséquence d'élever la productivité en valeur, sans réduire la durée de la circulation.

Il sera possible, en outre, à l'entreprise d'employer les fonds d'un emprunt à accroître non seulement les valeurs de rendement et les valeurs en circulation, mais aussi les valeurs de règlements. Celles-ci, en effet, ont besoin d'être augmentées en raison du montant des frais de toutes espèces qui augmentent parallèlement à la production et à l'extension des affaires.

Admettons que notre entreprise se fasse ouvrir en banque un crédit en compte-courant de 280, dont elle affecte 80 aux valeurs de rendement et 200 aux valeurs de règlements.

Bien que la durée de la circulation et que le renouvellement du capital placé dans les stocks et les créances soient les mêmes qu'au cas précédent (soit 90 jours de circulation et renouvellement quadruple du capital), le chiffre d'affaires augmente — précisément en raison de l'accroissement du fonds de roulement (de 160 à 240) — et se fixe comme suit :

$$240 \times 4 = 960$$

Le prix de revient au même soit 8, le chiffre d'affaires représente l'écoulement d'une production de $960 : 8 = 120$ unités par an. Cette production évaluée au prix de vente 8,80, comme précédemment, nous donne un produit brut de 1.056, un bénéfice net de 96, un rendement de $(96 \times 100) : 490 = 19,59 \%$.

La situation de l'entreprise serait donc la suivante :

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LES CAPITAUX

ACTIF:

Valeurs d'immobilisation	220
Matières 960 : 12	80
Marchandises 960 : 3	320
Débiteurs 960 : 4	280
Valeurs de règlements	310

I.210

PASSIF:

Capital	490
Créditeurs 960 : 6	160
Escompte 960 : 4	280
Banques	280

I.210

Il faut remarquer que le renouvellement de toutes les valeurs est resté le même. Leur élévation est due seulement à une augmentation en capital de 280 unités, ce qui est représenté par le poste nouveau: « Banques » au passif. Les valeurs de règlements ont augmenté de 200. Seules les valeurs d'immobilisation n'ont pas changé.

Le crédit en compte-courant produit donc des effets analogues que l'escompte des créances: il permet d'élever le niveau du chiffre d'affaires. Si la distinction entre les deux catégories de crédit, présente peu d'importance au point de vue de la politique des ventes, il n'en est pas de même au point de vue de la politique financière. Comme nous l'avons dit, un très grand crédit en compte-courant, qui peut être dénoncé par la banque d'un moment à l'autre, est une grave menace d'insolvabilité pour l'industrie. D'autre part, un important crédit d'escompte expose l'entreprise à de sérieux risques de pertes: en effet, parmi les effets escomptés, il y en a toujours qui ne sont pas recouverts à l'échéance. Aussi sera-t-il bon d'en tenir compte

et d'allier ces deux catégories de crédit dans une *proportion saine et convenable*, conformément aux principes de la productivité, de la rentabilité et de la stabilité.

*
**

A partir de ce moment, la limite du chiffre d'affaires ne pourra plus être éloignée que par la réduction directe de la durée moyenne du stock des matières premières ou des objets fabriqués. Pour y arriver, on adaptera très exactement le tempo de production à celui des ventes ou on éliminera des valeurs de rendement les éléments dont la durée est supérieure à la durée moyenne. S'il est possible de réduire la durée moyenne du stock des marchandises de 120 à 97 jours, par exemple, la durée totale de circulation, dans notre exemple, se trouverait ramené à 67 jours :

$$\left. \begin{array}{l} 30 \text{ matières premières} \\ + 97 \text{ marchandises (dur. réd.)} \\ + 90 \text{ crédit au client} \\ - 60 \text{ crédit du fournisseur} \\ - 90 \text{ crédit d'escompte} \end{array} \right\} = 67 \text{ jours}$$

Le renouvellement du fonds de roulement, se répétant $360 : 67 = 5,33$ fois par an, permet de porter le chiffre d'affaires à :

$$240 \times 5,33 = 1.280$$

et la production correspondante à $1280 : 8 = 160$ unités, c'est-à-dire à la production que nous avons définie optima (normale). Le chiffre d'affaires évalué au prix de vente est de 1408, le bénéfice total de 128 et la rentabilité de $(128 \times 100) : 490 = 26,12 \%$.

En considérant les divers éléments sur lesquels nous devons nous baser, comme étant les mêmes que dans les exemples précédents, nous obtenons la situation suivante :

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET LES CAPITAUX

ACTIF:

Capital d'installation	220
Matières 1280 : 12	108
Marchandises 1280 : 3,71	345
Débiteurs 1280 : 4	320
Frais avancés, caisse	310

1.303

PASSIF:

Capital	490
Créditeurs 1280 : 6	213
Crédit d'escompte 1280 : 4	320
Banque	280

1.303

Voilà quelles sont les relations qui existent entre la durée moyenne de la circulation, le capital de l'entreprise et le chiffre d'affaires réalisable. L'examen de ces chiffres permet de faire constater que l'entreprise en question, grâce à une *utilisation parfaite* de son capital, a pu réaliser le chiffre d'affaires normal, déterminé par la production optima, avec un fonds de roulement de 240 unités de valeur, contre celui de 1.280 qui eût été nécessaire pour atteindre le même chiffre au cas d'un seul renouvellement annuel du capital. Tout ralentissement de la circulation amène immédiatement une *régression* des affaires et une diminution de la production. Et, en tenant compte du phénomène dont nous avons fait jusqu'ici abstraction, *la diminution de la production qui a pour effet l'élévation du prix de revient*, nous constatons que les bénéfices fléchiront dans une mesure que ne diminuera pas le chiffre des ventes.

Pour le vérifier, reprenons encore notre exemple et supposons un ralentissement de circulation de 67 à 90 jours.

Le chiffre d'affaires maximum réalisable dans ces conditions est alors de 960. Si nous admettions que le prix de revient restât le même que dans le cas précédent, soit 8, l'entreprise devrait restreindre sa production à 120 unités et les bénéfices tomberaient de 128 à 96. Mais en réalité, cet état de choses se répercute sur le prix de revient, qui *augmente*, pour cette production, à 8,3, voir tableau donné à la page 150-151.

Par conséquent :

1° la production effective tombera à $960 : 8,3 = 115$ unités contre 120 auparavant ;

2° le bénéfice total ne serait plus de 96, mais de $(8,8 - 8,3) \times 115 = 57,5$ seulement.

Donc, plus le chiffre diminuera par suite du ralentissement de la circulation, plus on devra restreindre la production, plus le prix de revient augmentera, et plus les bénéfices tariront. En allant de cette façon, il arrivera inévitablement un moment où le profit disparaîtra complètement et où des pertes se feront sentir (2).

Nous comprenons maintenant quelle attention l'entrepreneur doit apporter au problème de la fructification intensive et rationnelle des capitaux propres disponibles ou utilisables par le crédit. Il doit, à tout moment, consacrer ses efforts à réduire *directement ou indirectement* la durée totale de la circulation, et pour ce faire, il doit appliquer méthodiquement l'ensemble des règles que nous venons d'énoncer. Ce n'est que de cette façon qu'il parviendra à écouler une production normale, et à en tirer le meilleur parti possible.

(1) C'est le cas dans notre exemple où le chiffre d'affaires tombe à 744, ce qui correspond à une production de 80 unités et à un prix de revient de 9,3. (Voir tableau I à la page 150-151).

Nous avons achevé, avec cette section, notre étude de la politique des ventes. Après avoir examiné les divers facteurs qui déterminent le chiffre d'affaires, nous pouvons dire que la politique des ventes est la *résultante* de toutes les autres (finances, production, prix, organisation commerciale). Elle en dépend étroitement et traduit leur efficacité. Plus rationnelles sont les règles relatives à la gestion des capitaux, à l'orientation de la production, à l'établissement du prix de vente, plus celles qui concernent le volume des ventes ont de chances de donner un résultat certain, et plus le rendement total en bénéfice s'élève. Ainsi, le chef d'entreprise doit avoir pour but de développer de façon *parallèle et simultanée*, toutes ces fonctions, et il doit, à cet effet, soutenir des efforts considérables.

CONCLUSIONS

L'étude, que nous venons de faire sur le rendement des entreprises, nous amène à la constatation d'une loi économique très subtile, appelée loi « *des proportions déterminées* ».

Entre, d'une part, les multiples éléments d'ordre matériel et humain, qui composent une exploitation, et d'autre part, le rendement en bénéfice, il y a *relation* précise et *interdépendance* étroite. Chaque manière de la composition des divers éléments matériels qui constituent l'ossature de l'entreprise, chaque proportion de facteur-travail appliquée à une quantité constante du capital, chaque relation entre le prix et la productivité en valeur, donnent des résultats différents mais exactement déterminés.

Toute modification de l'un ou l'autre des facteurs de production et de rendement se répercute immédiatement sur ses résultats : le rendement en bénéfice varie en fonction des accroissements ou des diminutions qui atteignent les éléments divers de l'entreprise.

Une seule de ces proportions détermine le résultat le plus avantageux, le bénéfice maximum — qu'il s'agisse de la composition des capitaux dont l'entreprise dispose, de celle des valeurs dans lesquelles ces capitaux sont investis, de l'organisation de la fabrication, de l'orientation de la production, de l'établissement du prix, ou enfin de la mise en train des affaires. C'est la *proportion optima*.

En dehors d'elle, les accroissements ou les diminutions successifs de tel ou tel facteur déterminent des amoin-

drissements de rendement, jusqu'à ce que le rendement en bénéfice tombe à zéro. Le point à partir duquel le rendement commence à décroître, quelque soit le sens de la variation de ses facteurs, varie avec le milieu physique, l'ensemble des circonstances économiques, la nature de l'exploitation, et les conditions propres à chaque entreprise. (1)

La condition principale du succès de l'entreprise est la détermination rapide et exacte de la proportion optimale, son adaptation aux modifications incessantes du milieu économique, de la technique et de toutes les autres circonstances qui régissent, en fin de compte, le rendement en bénéfice. C'est bien l'objet et la fonction essentielle de la politique de l'entreprise telle que nous l'avons définie. C'est encore, autrement dit, ajuster les éléments qui concourent à l'exploitation pour réaliser l'optimum économique, faire varier les relations entre eux pour le maintenir, quelles que soient les fluctuations des conditions économiques. La politique générale de l'entreprise y parvient en morcelant sa tâche en trois :

1°) La politique financière assure à l'entreprise, par l'administration rationnelle des capitaux disponibles, une

(1) On appelle, en économie politique, ce phénomène d'ordre technique « la loi des rendements décroissants », « la loi des rendements non proportionnels » ou encore « la théorie de la rente ». Les économistes le rapportent surtout à l'exploitation agricole. S'il est vrai que ses conséquences pratiques s'en font sentir plus vivement dans l'agriculture, il ne se manifeste pas moins, comme nous venons de le démontrer, dans chaque groupe d'exploitation et, à l'intérieur de chacune d'elles, dans ses diverses branches d'activité.

La théorie de rendement décroissant, établie par RICARDO, a pris une grande place dans les préoccupations des économistes, surtout pendant le dernier tiers du XIX^e siècle. Plus tard, transposée dans la doctrine de la nationalisation du sol, elle a fait le succès du livre d'Henri GEORGE. Parmi les économistes contemporains qui se sont particulièrement appliqués à cette étude, il faut noter : GHINO VALENTI, *Principi di scienza economica*, Firenze, t. I, pp. 173 et suiv. ; CARVER, *La répartition des richesses*, Paris, 1922 ; J.-B. CLARK, *Essentials of Economic Theory*, New-York, 1928, et *The distribution of Wealth*, New-York, 1923. Ce dernier auteur a établi, sur cette loi, toute sa conception de la répartition des richesses. — A ce sujet, voir aussi BYÉ, *Les lois des rendements non proportionnels*, thèse de Lyon.

trésorerie saine, une stabilité parfaite, une capacité convenable de production et une capacité maxima de rendement. Cette fraction de la politique générale de l'entreprise prépare, pour ainsi dire, le chemin à l'exploitation optima.

2°) La politique industrielle tend à obtenir, par une organisation rationnelle des rouages de la fabrication et de leur fonctionnement, la force productive maxima des capitaux disponibles. En outre, elle tend à rendre la production la plus avantageuse, c'est-à-dire la meilleure marchée dans des conditions déterminées. Cette partie de la politique générale fait le chemin, préparé rationnellement par la politique financière.

3°) La politique commerciale permet de recueillir les fruits des deux autres: elle a pour objet, par l'établissement judicieux du prix de vente, la fructification intensive des capitaux et l'organisation méthodique de l'écoulement, de tirer un profit direct du mécanisme perfectionné de la production. Cette fraction de la politique vise directement la rentabilité maximum.

Ces trois fonctions de la politique générale de l'entreprise sont intimement liées par un rapport de cause à effet: chacune agit vers le développement optimum des éléments d'exploitation qui constituent son champ d'application: la première vise à la situation financière optima, la seconde — à la fabrication, à la production optima, la troisième — au chiffre d'affaires optimum. C'est la seule façon pour l'entreprise de remplir sa mission le plus conformément à ses intérêts propres et à ceux de la collectivité toute entière.

*
* *

Il se dégage deux idées générales, de l'étude qui précède:

CONCLUSIONS

La première c'est le fait de *concordance* entre la productivité et la rentabilité de l'entreprise, la compatibilité entre sa fonction publique et privée. Le travail productif donne seul à l'entreprise un rendement en bénéfice. Pour montrer qu'il en est ainsi, nous avons envisagé les lois qui déterminent le rendement et la productivité : en analysant le problème sous son aspect pratique, nous avons vu que l'entreprise ne réalise pas toujours de bénéfices, parce qu'elle n'est pas toujours productive. Passant ensuite à l'examen plus approfondi, à des introspections plus rigoureuses de l'activité de l'entreprise sous ses différentes formes : finances, production, ventes, nous avons essayé de dégager cette idée que l'entreprise ne peut atteindre le *rendement maximum*, que si elle réalise la *productivité maxima*. Nous ne sommes donc pas de l'avis de Rodbertus et de ses adeptes, qui voient entre ces deux fonctions de l'entreprise une opposition. Comme nous espérons avoir suffisamment mis ce problème en lumière, nous ne voulons pas y insister davantage.

La seconde idée, qui se dégage de notre étude, est relative au sens de l'évolution économique actuelle sous l'influence de la politique rationnelle des entreprises et des changements de la technique industrielle. Nous nous sommes aperçus que cette évolution, sans d'ailleurs prétendre qu'elle se poursuivra toujours dans la même direction, tend de plus en plus à détruire le régime de la libre concurrence ou plutôt le *substitut* à une organisation méthodique de l'économie nationale. On en trouve d'abord les causes dans le désir d'épargner la déperdition de forces et de biens résultant de la lutte incessante des besoins et de l'élimination des industries inaptes, qu'implique l'organisation spontanée de la production, dans le désir de réaliser un peu d'ordre dans le monde des affaires et de concilier des intérêts économiques opposés. A ces causes d'effacement de la libre concurrence, s'en ajoute d'autres :

ce sont (si étrange que cela puisse paraître) les *effets mêmes de la rationalisation*, les résultats des progrès de la technique industrielle orientés en vue de produire la meilleure qualité au prix de revient le plus bas.

Sauf à nier l'évidence, l'observateur le moins impartial est obligé de reconnaître que la rationalisation aboutit à modifier l'organisation des pays industriels. Cette action s'affirme par un fait, qui n'a que peu de valeur en apparence, mais dont la portée réelle est d'une importance énorme, insuffisamment mise en relief, estimons-nous, dans les traités de l'économie politique et industrielle. C'est la *croissance* continue, de plus en plus marquée, des *frais fixes* d'exploitation, des frais qui déterminent, cependant, la capacité générale de la production. Ce sont précisément ces frais fixes qui vont reculer la libre concurrence. (1)

D'une façon générale, il n'était pas nécessaire d'adhérer au matérialisme historique, dans le sens où Marx l'a précisé, pour constater que le développement de nos sociétés par étapes, à partir de l'économie pratriarchale jusqu'à l'économie nationale avec le passage simultané de l'artisanat par la manufacture à la fabrique, a pour cause des considérations essentiellement matérialistes ou, plus exactement, des considérations relatives à la formation du coût de production. Et maintenant, nous assistons, pour les mêmes raisons, à la transition de l'organisation spontanée de l'activité économique à l'organisation méthodique et concertée.

Nous avons démontré comment les frais fixes tendent à s'accroître, dans les industries modernes, à la suite de la rationalisation toujours plus intense des procédés de transformation, de l'introduction d'importantes installations mécaniques, de l'automatisme de la fabrication, de

(1) Voir SCHMALENBACH, *Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik*, 1930, Leipzig, pp. 56-64 et pp. 92-98.

CONCLUSIONS

la standardisation des produits, de la concentration industrielle. Ces procédés permettent, en effet, d'abaisser le prix de revient à un niveau exceptionnellement bas, à condition, toutefois, que les installations existantes soient toujours toutes en marche, autrement dit, à condition de maintenir la production optima. Nous avons vu que cette condition n'est pas toujours facile à remplir. Les circonstances économiques éloignent sans cesse l'entreprise de son point normal, ce qui fait monter le prix de revient; d'autre part, la tendance à maintenir la production optima est la cause directe, pendant la période de la dépression, de la lutte sans merci des prix, lutte qui entraîne et précipite la baisse du prix de vente au-dessous du prix de revient des entreprises en concurrence les unes avec les autres.

C'est alors que les représentants d'une branche industrielle donnée arrivent à comprendre qu'il vaudra beaucoup mieux pour leurs intérêts propres de renoncer à la libre concurrence. Ils abandonnent l'isolement, les uns après les autres, et se groupent pour collaborer de concert au lieu de s'entredéchirer. Nous voyons cette transformation dans l'organisation industrielle s'accomplir sous nos yeux: il se forme entre producteurs, toute une gamme continue d'accords, allant du groupement syndical, simple conseiller occasionnel des sociétés affiliées, à la fusion complète qui ôte à l'entreprise son individualité juridique.

Voilà dans quel sens il y a effacement de la libre concurrence par la nécessité de maintenir la productivité maxima. Notons, toutefois, pour écarter des malentendus, qu'il ne faut pas confondre ici le régime de la libre concurrence avec le régime capitaliste, et l'économie méthodique avec le régime socialiste. Le trait caractéristique de l'économie libérale réside dans la formation spontanée des prix sous l'action de la libre concurrence, tout obstacle rejeté. Lorsque ce phénomène spontané joue imparfaitement, lorsque des prix volontairement fixés se substituent

aux prix nés du libre jeu des forces économiques, la concurrence disparaît pour faire place à l'économie concertée, dirigée, sans faire disparaître le régime capitaliste. L'économie dirigée ainsi comprise, n'a aucun rapport, aucun lien direct avec le régime capitaliste ou socialiste. Elle se concilie parfaitement avec l'économie capitaliste, fondée sur la propriété privée; chacun de nous peut d'ailleurs le constater, en suivant les phénomènes actuels.

Nous n'avons pas à étudier ce problème. Ce que nous désirons simplement faire remarquer, ce sont les progrès de cette association et collaboration volontaire et méthodique des entreprises, qui sont suffisamment évidentes pour pouvoir affirmer que ce mouvement rationaliste englobera dans un avenir prochain l'organisation de la production toute entière.

Du point de vue de l'économie nationale, il ne faut pas s'en plaindre. Les groupements de producteurs tendent à un degré plus ou moins élevé, à substituer au chaos des initiatives individuelles, une *convergence de l'activité* des entreprises, une coordination de toutes les activités nationales. Ils contribuent, par ce fait, à donner plus de stabilité à la vie économique: maître de la majeure partie de la production, ils essaient de l'adapter aux besoins effectifs du marché.

C'est précisément cette stabilisation des conditions économiques et la possibilité de mieux adapter la production à la consommation qui constituent les avantages les plus importants que le cartel présente pour la collectivité. En déterminant les contingents de la production de chacun des adhérents ou en répartissant entre eux les débouchés, le cartel donne à ses contractants la possibilité de maintenir leur production optima, la plus conforme à l'organisation technique de l'entreprise, et de l'écouler à l'intérieur de la zone d'activité commerciale qui leur est échue, en toute sécurité, sans avoir à redouter la concurrence des

CONCLUSIONS

autres adhérents. On signe une trêve économique fondée sur le statu-quo. (1)

Cette stabilisation de la production est le but en même temps que le corrolaire inévitable de la rationalisation. Nous avons pu constater, au cours de notre étude, que l'organisation scientifique tend à *dépourvoir* la production de son *élasticité*. La cause de ce phénomène réside — nous y revenons toujours — dans la croissance incessante que comporte la rationalisation des frais fixes d'exploitation et dans les réactions sensibles que cette croissance exerce sur les prix de revient; pour produire au coût de production le plus bas, il faut maintenir la production optima en dépit et nonobstant les fluctuations de la vie économique, sinon les frais fixes ne tarderont pas de faire élever les prix de revient. Le résultat en est de réduire la production à l'état en quelque sorte stationnaire, à la pétrifier, pour ainsi dire.

Le problème de l'adaptation apparaît donc, dans ces conditions, comme assez problématique. L'économie dirigée ne cherchera pas toujours de faire suivre la production aux fluctuations perpétuelles des besoins; elle la tiendra en état de stabilité à peu près absolue. Pourtant, on ne saurait y voir des inconvénients; une telle politique est conciliable, au contraire, avec l'état de notre civilisation économique, et même nécessaire, si l'on veut que les organismes producteurs fabriquent à meilleur marché. Le cartel doit s'efforcer à adapter la production à la consommation; cette tendance doit être le principe de son activité et sa raison d'être. Il y a cependant des bornes à cette adaptation, et lorsqu'elle est atteinte, c'est la consommation qui doit se subordonner aux conditions dans lesquelles travaillent les organismes producteurs. Seule cette *adaptation réciproque* nous paraît être la solution du pro-

(1) HERMANN, *Die Regelung der Produktion bei schwankenden Wirtschaftsverhältnissen durch Kartell- und Konzernpolitik*, Zeitschrift, für Betriebswirtschaft, Berlin, 1927, p. 213.

blème la plus satisfaisante à l'esprit, la plus conforme à la productivité sociale.

Est-ce à dire qu'on évitera dans l'avenir, par l'application des formules de la politique rationnelle et par les progrès de l'organisation concertée, toute rupture d'équilibre dans la vie économique?

Dès le début du XIX^e siècle cartels, trusts, concernes, sont assez répandus, cependant les crises se succèdent régulièrement. Peut-être est-ce en partie à cause de l'insuffisance de leur développement. C'est, avant tout, à cause de leur *politique erronée*. En Allemagne, par exemple, ils se donnent pour objet de stabiliser les prix en atténuant la hausse pendant la période de prospérité, et en limitant la baisse pendant la crise. C'est là une erreur : modérer la hausse en période d'essor, c'est prolonger une période d'optimisme malsaine, amplifier la surproduction, préparer une crise intense et aigüe ; modérer la baisse des prix pendant la crise, c'est aggraver, prolonger la dépression, empêcher la reprise. (1) Pour altérer l'efficacité des

(1) Cette fausse politique des prix, que pratiquent, de nos jours, la plupart des ententes, s'inspire non seulement des considérations erronées visant la « stabilisation » des prix dans le cycle économique, mais — ce qui est le plus fréquent — des considérations essentiellement égoïstes, du désir de prélever des bénéfices exagérés. Les entrepreneurs coalisés vont ainsi à l'encontre du but assigné aux ententes des producteurs dans l'économie nationale : élargir l'horizon des hommes d'affaires, les tirer hors du cercle étroit de l'intérêt personnel et placer sous leurs yeux les intérêts généraux de leur catégorie professionnelle et même ceux de l'économie nationale. Fortes de leur monopole, les entreprises cartellisées font pression sur les acheteurs ; ils sont en situation et, en fait, ils maintiennent les prix à un niveau plus avantageux que s'il y avait concurrence entre elles. La pression du groupement ne s'exerce pas directement sur le public, dernier consommateur, mais aussi sur les divers échelons d'entreprises qui séparent le cartel du public et qui sont plus ou moins en état de résister à la pression et de la rejeter sur d'autres. Cette élévation excessive du prix de vente, « régularisé » ou « stabilisé » par le cartel par rapport au prix de concurrence, se fait sentir durement pendant la période de dépression économique. En présence de la baisse générale des prix, les cartels, désireux de maintenir le rendement élevé, profitent du monopole dont ils jouissent pour refuser de réduire leurs prix de vente. C'est ainsi qu'à l'heure actuelle, au moment où nous traversons la crise, nombre d'exemples prouvent dans tous les pays, où les cartels se sont répandus, que les prix des produits cartellisés n'ont pas fléchi du tout ou insignifiem-

crises, il faudrait, comme nous l'avons démontré au cours de nos développements, *accentuer la hausse des prix de prospérité* pour éliminer la demande injustifiée et conjurer ainsi l'extension exagérée et néfaste de la production, *hâter la baisse des prix* pour avancer la reprise, pour ressusciter les commandes après la survenance de la crise. Ce n'est qu'à cette condition que le cartel pourra faire bénéficier ses membres de la réalisation permanente et de l'écoulement complet de la production optima, d'une stabilisation et d'une activité pleine et entière des forces de l'entreprise. Une production plus stable, un chômage réduit au minimum, les bénéfices des entreprises gagneront en importance et en régularité.

En somme, prévenir les crises et tout au moins en atténuer la virulence au point de leur enlever l'allure de catastrophe qu'elles ont prises plus d'une fois au cours du XIX^e siècle, ne nous paraît pas du tout — avec la généralisation de la politique rationnelle des entreprises et avec la progression de l'économie méthodiquement dirigée, — impossible. (1) Le rythme cyclique subsisterait tout de même, non pas tel, peut-être, que nous l'avons connu jusqu'ici, mais gardant ce qu'il a d'essentiel : le caractère d'une oscillation des prix et de l'activité économique, avec un certain degré de régularité. Un tel rythme paraît bien être la con-

ment par rapport à ceux de la période prospère de 1925-1928, tandis que les prix des produits non-cartellisés ont tombé dans beaucoup de pays plus de moitié en moyenne.

Cet état de choses constitue évidemment un abus de la situation privilégiée du cartel, une rançon des acheteurs, laquelle, dans l'intérêt de la collectivité, doit être réprimée par tous les moyens possibles. Aussi s'impose la nécessité d'une surveillance étroite de l'activité des ententes qui doit être exercée de préférence par l'Etat. Celui-ci doit protéger la communauté contre l'exploitation néfaste du cartel et l'amener à résipiscence aussitôt qu'il menace des abus possibles. En outre du contrôle de l'opinion publique, des organes spéciaux de contrôle, plus vigoureux et mieux armés, sont nécessaires, avec un caractère de technicité, d'une part, et une souplesse, d'autre part, que l'appareil judiciaire du droit commun ne peut pas avoir.

(1) Voir LANGE LÜTKE, *Zur Frage der konjunkturlosen Wirtschaft*, 1925.

séquence inéluctable de la *nature humaine* et de la *technique de production*. Il ne pourrait disparaître que si la société économique atteignait un jour un degré de stabilité présentant la figure de la mort, et cela n'est ni désirable ni probable.

VU:

Nancy, le 22 Mai 1932.

Le Président de la thèse,

L. BROCARD.

VU:

Nancy, le 23 Mai 1932.

Le Doyen de la Faculté de Droit,

SENN.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER:

Nancy, le 24 Mai 1932.

Le Recteur de l'Académie,

L. BRUNTZ,

Président du Conseil de l'Université.

BIBLIOGRAPHIE

- AFTALION. — *Les crises générales et périodiques de surproduction*, 1913.
- BOHM-BAWERK. — *Grundzüge der Theorie des wirtschaftlichen Güterwerths*, 1886.
- BROCARD. — *Principes d'économie nationale et internationale*. Paris, Recueil Sirey, 1929.
- B. I. T. — *Les Baromètres Economiques*. Genève.
- BYÉ. — *Les lois des rendements non proportionnels*, thèse de Lyon.
- CARLIOZ. — *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*. Paris 1926.
- CARVER. — *La répartition des richesses*. Paris, 1912.
- CHAMBONNAUD. — *La technique des affaires*. 9 volumes. Paris.
- CHARPENTIER. — *Organisation industrielle*, 1927.
- LE CHATELIER. — *Le Taylorisme*. Paris, 1928.
- CLARK. — *Essentials of Economic Theory*. New-York, 1918.
- *The Distribution of Wealth*. New-York, 1923.
- COLSON. — *Cours d'économie politique*.
- LE COUTRE. — *Praxis der Bilanzkritik*. Berlin, 1926.
- DEUTSCH. — *Konjunktur und Unternehmung*. Berlin, 1926.
- DEVINAT. — *L'organisation scientifique du travail en Europe*. Genève, 1927. B. I. T.
- FAYOL. — *Administration industrielle et générale*. Paris, 1925.
- *L'éveil de l'esprit public*. Paris, 1927.
- DE FLEURY. — *La production industrielle intense*. Paris, 1919.
- FUZET et BERRAN. — *Les comptes de la production*, 1927.
- GANTT. — *Travail, salaires et bénéfices*. Paris.
- GERSTNER. — *Bilanz-Analyse*. Berlin, 1912.
- GHINO VALENTI. — *Principi di scienza economica*. Firenze.
- GILBRETH. — *Etude des mouvements*. Paris.
- GORA. — *Bilanse*. Varsovie, 1925.
- GUTJAHR. — *L'organisation rationnelle des entreprises commerciales*, 1927.

BIBLIOGRAPHIE

- ISABEL. — *La statistique appliquée aux affaires*, 1926.
- IZART. — *Méthodes économiques d'organisation dans les usines*, 1929.
- JEANCARD et WILBOIS. — *Les finances de l'entreprise*. Paris.
- KEYNES. — *A Treatise on Probability*. Londres.
- KOSIOL. — *Kostenauflösung*, *Zeitschrift für Handelswirtschaftliche Forschung*. Leipzig, p. 353.
- KRITZLER. — *Platzkostenberechnung*. Berlin, 1928.
- LACOMBE. — *La prévision en matière de crises économiques*. Paris, 1926.
- LEDUC. — *La théorie des prix de monopole*. Thèse d'Aix-en-Provence.
- LEHMANN. — *Grundsätze der Preiskalkulation*, 1926.
— *Über Begriff und Wesen der Preispolitik*, 1926.
- LESCURE. — *Des crises générales et périodiques de surproduction*, 1923.
- LORENTZ. — *Kostenauflösung*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Berlin, A. 4 p. 420.
- MALETZ. — *Kostenauflösung*, *Zeitschrift für Handelswirtschaftliche Forschung*. Leipzig, juillet 1927.
- MATTERN. — *Création, organisation et direction des usines*, 1926.
- MENGER. — *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, 1871.
- MITCHELL. — *Business Cycles*. California, University Press.
- MONTGOMERY. — *Auditing, Theory and Practice*. New-York, 1923.
- MULLER-BERNHARDT. — *Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad*. Berlin, 1925.
- NAMY. — *Rationalisation et organisation scientifique de la production*. Thèse de Nancy, 1931.
- NICKLISCH. — *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*. Stuttgart, 1930.
— *Der Weg Aufwärts! Organisation*. Stuttgart, 1930.
- OTT. — *Traité d'économie sociale*, 1851.
- PEISER. — *Der Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung*. Berlin, 1929.
- PERSONS. — *Indices of Général Business Conditions*. Harvard, University Press.
- PINKUS. — *Das Problem des Normalen in der Nationalökonomie*. Leipzig, 1926.
- POLAK. — *Grundzüge der Finanzierung*. Berlin, 1926.
- PRESLEY. — *The Economic Cycle. Its application to bying, selling, production and finance*. Cambridge, Mass 1925.
- REBOUD. — *Précis d'économie politique*, 1925.
- RODBERTUS. — *Das Kapital*, 1582.

BIBLIOGRAPHIE

- ROMAN. — *L'organisation industrielle américaine*, 1927.
SCHEFFS. — *Bilans spółek zarobkowych*. Poznań, 1931.
SCHMALENBACH. — *Dynamische Bilanz*. Leipzig, 1926.
— *Grundlagen der Selbstkostenrechnung*. Leipzig, 1930.
SCHMALTZ. — *Bilanz- und Betriebsanalyse in Amerika*. Stuttgart, 1927.
SCHMIDT. — *Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft*. Berlin.
SCHWERS. — *Publications posthumes de F.-W. Taylor*. Paris, 1917.
SEIDEL. — *Selbstkostenrechnung und Preisgestaltung*. Berlin.
SIMONET. — *Etude sur l'organisation rationnelle des usines*. Paris, 1919.
SKARZYŃSKI. — *Zasady kierowania przedsiębiorstwem*. Varsovie, 1925.
STANLEY JEVONS. — *Theory of Political Economy*.
TAYLOR. — *Principes d'organisation scientifique*. Paris, 1930.
— *La direction des ateliers*. Paris, 1930.
TRUCHY. — *Cours d'économie politique*, 1927.
VERNEY. — *Le fondateur de la doctrine administrative: Henri Fayol*. Paris, 1925.
VIDAL. — *Répartition des richesses*, 1846.
WALB. — *Absatzstockung und Preispolitik*, Berlin, 1924.
WIESER. — *Der natürliche Werth*, 1889.
WITTE. — *F.-W. Taylor*. Stuttgart, 1930.
— *F.-B. Gilbreth*. Stuttgart, 1930.
— *Wissenschaftliche Betriebsführung*. Berlin, 1922.
ZIMMERMANN. — *Zur Frage der Liquidität der Bilanzen*. Zürich.
-

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
--------------------	---

TITRE I

LA DIRECTION RATIONNELLE DE L'ENTREPRISE SON BUT ET SES PRINCIPES

CHAPITRE I. — <i>Le rendement des entreprises</i>	19
§ 1. — Les facteurs de rendement	19
§ 2. — Les variations des facteurs de rendement et leurs rapports	22
a) Le prix de revient	22
b) Le prix de vente	23
c) Les relations entre le prix de revient et le prix de vente	24
d) Le chiffre d'affaires	26
e) Les relations du chiffre d'affaires avec le prix de vente	27
§ 3. — Les principes d'orientation de la politique de l'entreprise	28
CHAPITRE II. — <i>Le rendement et les fluctuations de la situa- tion économique</i>	33
§ 1. — Le fonctionnement imparfait du mécanisme des prix	33
§ 2. — Les fluctuations cycliques des prix et leur in- fluence sur l'entreprise	37

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE III. — <i>Les principes directeurs de la politique de l'entreprise</i>	43
§ 1. — Les conditions d'une bonne gestion	43
a) La connaissance des phénomènes économiques..	45
b) La prévision des fluctuations	46
c) L'adaptation de l'entreprise aux fluctuations des conditions économiques	47
§ 2. — Les bases rationnelles de la direction de l'entreprise	49
§ 3. — Les divers objets de la politique rationnelle de l'entreprise	52

TITRE II

LA POLITIQUE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE I. — <i>Les principes de la politique financière</i> ..	57
CHAPITRE II. — <i>Les capitaux de l'entreprise</i>	61
§ 1. — Les capitaux propres	61
§ 2. — Les capitaux empruntés	64
§ 3. — Les rapports entre les capitaux propres et les capitaux empruntés	68
CHAPITRE III. — <i>Les modes d'utilisation des capitaux</i>	70
§ 1. — Le rôle des capitaux dans le cycle productif ..	71
§ 2. — Le degré de sécurité des valeurs de l'actif	75
§ 3. — La rentabilité des éléments de l'actif	76
§ 4. — La liquidité des valeurs de l'actif	
§ 5. — Les principes du placement des capitaux	79
CHAPITRE IV. — <i>Les rapports entre l'actif et le passif. — La solvabilité</i>	83
§ 1. — Les facteurs de la solvabilité	83
§ 2. — La mesure de la solvabilité	86

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE V. — <i>La situation économique et les finances de l'entreprise</i>	89
§ 1. — L'influence de la situation économique sur l'actif et le passif	90
§ 2. — Les fluctuations des éléments de l'actif et du passif dans le courant du cycle périodique	92
a) La dépression	92
b) L'essor.	94
c) Grande animation des affaires	95
d) Crise	96

TITRE III

LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DE L'ENTREPRISE

SECTION I. — LA POLITIQUE DES PRIX DE REVIENT	101
---	-----

CHAPITRE I. — <i>L'organisation de l'entreprise et le prix de revient</i>	104
---	-----

§ 1. — Les éléments du prix de revient	105
--	-----

§ 2. — L'efficacité économique de l'organisation	107
--	-----

CHAPITRE II. — <i>Les facteurs techniques de la fabrication</i> ..	110
--	-----

§ 1. — Les terrains et les bâtiments	111
--	-----

§ 2. — Le matériel	113
--------------------------	-----

§ 3. — Les matières	115
---------------------------	-----

§ 4. — Le personnel ouvrier	119
-----------------------------------	-----

§ 5. — L'état-major	123
---------------------------	-----

CHAPITRE III. — <i>La coordination des facteurs de la fabrication</i>	125
---	-----

§ 1. — L'organisation scientifique de l'administration ..	126
---	-----

§ 2. — L'organisation scientifique du travail d'exécution	126
---	-----

TABLE DES MATIÈRES

SECTION II. — L'ORIENTATION DE LA PRODUCTION	131
CHAPITRE I. — <i>Les frais d'exploitation et les variations de la production</i>	133
§ 1. — Les frais fixes et les frais proportionnels	134
§ 2. — La courbe des frais	137
§ 3. — La zone dégressive	139
§ 4. — La zone proportionnelle	141
§ 5. — La zone progressive	142
CHAPITRE II. — <i>La production optima</i>	145
§ 1. — Le point normal	145
§ 2. — La découverte numérique et la présentation graphique du point normal	147
CHAPITRE III. — <i>Les variations des conditions économiques et les principes de la politique de production</i>	154
§ 1. — La politique de production pendant la période de prospérité	155
§ 2. — La politique de production pendant la période de dépression	158
a) L'abaissement du prix de vente pour accroître le chiffre d'affaires	159
b) Le dumping	161
c) La cartellisation	163
d) La rationalisation du processus de fabrication et la diminution de l'entreprise	165

TITRE IV

LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

SECTION I. — LA FIXATION DU PRIX DE VENTE	169
CHAPITRE I. — <i>La formation du prix de vente</i>	170

TABLE DES MATIÈRES

§ 1. — Les prétentions des vendeurs et des acheteurs ..	170
§ 2. — La fixation du prix de marché	173
§ 3. — L'unité des prix	175
CHAPITRE II. — <i>L'action de l'entrepreneur sur la formation des prix de vente</i>	177
§ 1. — L'impossibilité théorique d'influer sur le prix de vente	177
§ 2. — La relativité de l'unité des prix dans la pratique	179
CHAPITRE III. — <i>Le prix de vente optimum</i>	186
§ 1. — La variabilité de la demande par rapport au prix	187
a) Les variations proportionnelles	188
b) Les variations plus que proportionnelles	188
c) Les variations moins que proportionnelles	189
§ 2. — La découverte du prix optimum	189
§ 3. — La multiplicité des prix	194
CHAPITRE IV. — <i>Les variations des conditions économiques et les principes de la politique des prix</i>	198
§ 1. — La politique des prix pendant la période de prospérité	200
§ 2. — La politique des prix pendant la période de dépression	202
SECTION II. — LA POLITIQUE DES VENTES	209
CHAPITRE I. — <i>Les variations du chiffre d'affaires et leurs facteurs</i>	211
§ 1. — Le chiffre d'affaires et la production	212
§ 2. — Le chiffre d'affaires et le prix	214
§ 3. — Le chiffre d'affaires et l'organisation extérieure de l'entreprise	217
	269

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE II. — <i>Le chiffre d'affaires et les capitaux</i>	220
§ 1. — Comment le capital disponible limite le chiffre d'affaires	220
§ 2. — La durée moyenne de la circulation et le chiffre d'affaires	222
§ 3. — La réduction directe de la circulation	225
a) La durée du stock des matières premières	226
b) La durée de la fabrication	227
c) La durée du stock d'objets finis	228
d) La durée du crédit	232
§ 4. — La réduction indirecte de la circulation	233
a) Le crédit des fournisseurs	236
b) Le crédit de banque. — L'escompte	238
§ 5. — L'augmentation du chiffre d'affaires sans réduction de la durée de la circulation	241
CONCLUSIONS	249
BIBLIOGRAPHIE	261
